هندسة العمليات الإدارية

الدكتور

فتحي جودت اسعد

الطبعة الأولى 2018



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2017/10/8433

إسم الكتاب: هندسة العمليات الإدارية

إسم المؤلف: فتحي جودت اسعد

الواصفات: /العمليات الادارية // التنظيم//الادارة/



الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكس: 9626477877

E-mail: dar_janadriayahoo.com

المقدمة

هل هي حقيبة مـن الأسـاليب الفنيـة والحيـل؟ أم هـي حزمـة مـن الأدوات التحليليـة مثـل تلـك الأدوات التي تدرّس في كليات الأعمال؟ من المؤكد أن هذه الأدوات مهمة كأهميـة ميـزان الحـرارة ومعرفة التشريح بالنسبة للطبيب. غير أن ما يعلمنا إيـاه تطـور علـم الإدارة وتاريخهـا ـ نجاحاتهـا ومشاكلها ـ هو أن الإدارة قبل كل شيء آخر ؟

تتعلق الإدارة بالبشر. ومهمتها جعل الناس قادرين على الأداء المشترك، وجعل مواطن القوة لديهم فعّالة ومواطن الضعف محيّدة. هذا هو لب مفهـوم المؤسـسة، ولهـذا كانـت الإدارة هـي العامـل المهم والمحدِّد. نحن جميعا في هذه الأيـام موظفـون مـن قبـل مؤسـسات مُـدارة، صـغيرة وكبـيرة، مؤسسات تجارية وغير تجارية ـ وهذا ينطبـق خاصـة عـلى المتعلمـين. ونحـن نعتمـد عـلى الإدارة لأرزاقنا ولقدرتنا على العطاء والإنجاز. وبالفعل، إن قدرتنا على العطاء للمجتمع تعتمد عـادة عـلى إدارة المشاريع التي نعمل فيها بقدر ما تعتمد على مهاراتنا الخاصة وتقانينا وجهدنا.

وتعالج الإدارة دمـج النـاس في مـشروع مـشترك وهـي لـذلك متأصـلة في الثقافـة. ومـا يفعلـه المـدراء في ألمانيـا الغربيـة أو في بريطانيـا أو في الولايـات المتحـدة أو

في اليابان أو في البرازيل هو نفسه بالضبط. ولكن الطريقة التي يفعلـون بهـا قـد تكـون مختلفـة. وهكذا فإن إحدى التحديات الرئيسة التـي يواجههـا المـدراء في الأقطـار الناميـة هـي العثـور عـلى وتحديد تلك الأجزاء من تراثهم وتاريخهم وثقافتهم التي يمكن استخدامها كطوب للبناء. إن الفرق بين نجاح اليابان الاقتصادي وتأخر الهند النسبي على سبيل المثال يمكن أن يُعـزى إلى حـد كبـير إلى أن المدراء اليابانيين كانوا قادرين على غرس مفـاهيم الإدارة المـستوردة في تـربتهم الثقافيـة وتـوفر المناخ لها للنمو. أما بالنـسبة للـصين، فهـل يـستطيع قادتهـا أن يحـذوا حـذوا اليابـان أم أن تراثهـا العظيم سيصبح عقبة في طريق التطور ـ نحن بالانتظار لنرى.

تتطلب كل مؤسسة أهدافا بسيطة وموحدة وواضحة. ولا بد أن تكون مهمتها واضحة بمـا يكفـي وكبيرة بما يكفي لتوفير رؤية مشتركة.والأهداف التي تجسّدها لا بد أن تكـون واضـحة وعامـة ولا بد من التشديد عليها أكثر من مرّة. نحن نسمع حديثا كثيرا في هذه الأيام عـن {ثقافـة} مؤسـسة ما. ولكن ما نعنيه حقيقة بهذا الحديث هـو التـزام المؤسـسة برمتهـا بـبعض الأهـداف المـشتركة والقـيم المـشتركة. وبـدون هـذا الالتـزام لا توجـد مؤسـسة؛ يوجـد هنـاك رعـاع مـن النـاس.

ومهمة الإدارة هي التفكير مليّا في تلك الغايات والقيم والأهداف ووضعها والتمثيل عليها.

من مهام الإدارة أيضا تمكين المؤسسة وكل عضو فيها من النمو والتطور وذلك عندما تتغير الفرص والحاجات. وهذا يعني أن كل مؤسسة هي موقف نتعلم منه وندرس عنه. ويجب جعل التدريب والتطوير ـ اللذان لا يتوقفان ـ جزءا منها على كافة المستويات.

تتكون كل مؤسسة من أناس مختلفي المهارات والمعرفة يقومون بأداء أنواع مختلفة من العمل. ولهذا السبب ينبغي بناؤها على الاتصال وعلى المسؤولية الفردية. وعلى كل عضو فيها أن يفكر مليّا فيما يهدف إلى إنجازه ـ وأن يتأكد أن الزملاء يعرفون كل هدف ويفهمونه. وعلى كل فرد أن يفكر مليّا فيما هو مدين فيه للآخرين وأن يتأكد أن الآخرين يفهمون ذلك ويؤيدوه. وعلى كل فرد أيضا أن يفكر مليا فيما هو مطلوب من الآخرين ـ وأن يتأكد أن الآخرين يعرفون ما هو متوقع منهم.

لا تُعتبرُ كمية المخرَج ولا الرقم النهائي (أي صافي الربح) بحد ذاتها مقياسين مناسبين لأداء الإدارة وأداء المؤسسة ذلك أن مركز المؤسسة السوقي والابتكار والإنتاجية وتطور الناس والجودة والنتائج المالية ـ جميعها في غاية الأهمية

لأداء الشركة ولبقائها فعلا. وفي هذا الخصوص يمكن تشبيه المؤسسة بالإنسان: فكما نحتاج إلى تشكيلة من المقاييس لتقييم صحة الشخص وأدائه فكذلك نحتاج إلى تشكيلة من المقاييس لتقييم صحة المؤسسة وأدائها. وينبغي أن يُجعل الأداء جزءا من المؤسسة ومن إدارتها. ولا بد من قياسه ـ أو على الأقل الحكم عليه ـ ولا بد من تحسينه باستمرار.

وسنتطرق في كتابنا هذه الى مواضيع عدة منها:

- تعريف بالادارة والعمليات الادارية الاساسية ومبادئ ادارة الأعمال
- التخطيط وماهيتة واداواته واستراتيجياته
- التطوير التنظيمي واسسه ومفاهيمه الاساسية
- الهندرة الادارية واعادة بناء نظم العمل

ونتمنى من المولى عز وجل التوفيق والسداد ونرحب باي تغذية راجعة تثري محتوى الكتاب وتغنيه.

المؤلف

الفصل الأول

مفهوم الإدارة وتطورها

الادارة كعلم انساني

أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، وكذلك ساهمت في وضع نماذج ونظريات ومبادئ تُفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية، فباعتبار الإدارة هي ذاك العلم من حيث أنها تعتمد على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة تم التوصل إليها عن طريق التجارب وثبت صحتها ؛ فالإدارة العامة الناجحة إذن لأكبر دليل عل تقدم البلاد وازدهارها، والفاشلة والرديئة لأكبر دليل على تأخر البلاد وتخلّفها، وهي المحرّر الوحيد الذي يعرف بها مقياس درجة الارتفاع والانخفاض بالنسبة للتقدم والتخلف؛ ولأنها تهتم بالتنظيم والتخطيط والتنسيق والقيادة والعلاقات الإنسانية مع مراعاة التوازن بين المادة والقيم، لذلك كان إعادة النظر دائما في الإصلاح الإداري بالنسبة للأمم المُتمدنة والشعوب الراقية أمر لابد منه بين فترة و أخرى معينة ومحدودة ومستمرة ووفق قواعد مرسومة.

فقد ارتبط الحديث عن علم الإدارة بظهور حركة الإدارة العلمية وما قررته من مبادئ في مجال إدارة الأعمال، وما ترتبت عليه من اتجاهات ومدارس ونظريات أغنت الساحة الإدارية بمفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب أضحت أهم انشغالات جل المُدراء والمسيرين من هذا المجال، ولقد حظي علم الإدارة

باهتمام كبير في جميع الدول بغية رفع من درجة أجهزتها الإدارية والإنتاجية والنهوض بها ؛ وسوف نعرض فيما يلي نشأة الإدارة العامة بظهور حركة الإدارة العلمية وتطورها وروادهاوما هي أهم الأفكار التي أتت بها الحركة لتطوير العمليات الإنتاجية.

ظهور حركة الإدارة العلمية وتطورها:

إن الإدارة العلمية كانت تعتمد قديما على المهارة الذاتية والخبرات الشخصية لدى القائمين بها، فكانت الإدارة العامة ذات صبغة فنية محضة دوت علميتها، ولكن مع التطور التي حدث وظهور حركة الإدارة العلمية والذي يعد "فريديك تايلور"f.w.taylor من أقطابها إلى جانب كل من "هنري فايول" وفرانك جلبرت وغيرهم، الذين اسهموا في بناء علم الإدارة، ومن هنا وجب علينا التطرق لإسهاماتهم الفكرية على التوالي...

إسهامات "فردريك تايلور" ضمن حركة الإدارة العلمية :

يعتبر "فريدريك تايلور" أب الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة. كما يُعتبر مؤلَفه (مبادئ الإدارة العلمية) النواة الأولى التي بدأ بها ثورته العلمية في مجال الإدارة. ومن هنا سنُبرز أهم ما تجَملت به أفكاره والتي سنُعرضها في أربعِ نِقاط أساسية:

تحقيق الكفاية الإنتاجية:

رأى " تـايلور" أنه لتحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد لابد من العودة لدراسة الوقت والحركـة، دراسة منطقية تحليلية،وبيان الحركات المناسبة واللازمة لإتمامها،وتحديـد الوقـت الـلازم لأداء كـل حركة فيها، ومن تم يمكن معرفة ما يجب أن ينتجه الفرد العامل أو الآلة في وحدة زمنية محددة - في يــوم واحد -،ولقـد أراد " تـايلور" تفـادي كـل الحركـات الغـير اللازمـة والـضرورية في العمليـة الإنتاجية، وقد برر كون الخسارة التي لحقت بلاده في الإنتـاج إنمـا هـي عائـدة لـنقص الكفايـة في جميع الأعمال، وهذا النقص راجع لعدم توفر رقابة صارمة ومحكمة فضلا عن نقص كفاءة الرجال. وقد تعرضت فكرته هذه للنقد، بأن نعتت بالنظرية الفسيولوجية لشدة تعلقها بحركات الأعـضاء في الجسم.

1. **التخصص وتقسيم العمل، والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي:**

رأى الأستاذ تايلور من خلال هذا المبـدأ أن تقـسيم العمـل بـين المـدبرين والعمال هو تقسيم فعّال بين العمل الفكري والعمل التنفيذي، بحيث يكون لكـل مجموعـة رئـيس يـصدر أوامـره ويُتبـع في نطـاق تخصـصه،وعلى ذلـك فالعامـل

الذي حدد له ملاحظا عملا معينا ينتمي إلى تخصصات مختلفة يتلقى في نفس الوقت أوامر لها طابع فني من عدة رؤساء فنيين ووظيفيين دون الملاحظ.

وهذا ما يـأخذنا لمبدأ تعدُد الرؤساء في نظرية تايلور، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال الإشرافية والتوجيهية.

2. **ضرورة إختيار العمال وتدريبهم على أسُس منهجية:**

كما أكد تايـلور إلى ضرورة اختيار العمال وتدريبهم وتكوينهم،وكذا اختيار العمل المناسب لكل عامل على حدة، بشكل يتناسب مع قدرته الكفؤه والأدائية، وتحقيق نوعا من التعاون مابين العمل والمدربين وتقسيم المسؤولية بينهم،والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه.

تايلور كان يرى بأن هاته النظرة ستؤدي فِعلا إلى نقص التكلفة بالنسبة إلى صاحب العمل وكذا زيادة العائد بالنسبة للعمال.

3. **الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية:** كان يرى تايلور في الحوافز الاقتصادية بأنها المردودية الإنتاجية التي تخدم مصلحة أرباب العمل من جهة ومصلحة العاملين من جهة أخرى، وأيضا تلك الحوافز التي تدفع بالعُمال أيضا للترقي و الارتقاء في السُلم الوظيفي.

ولقد بيَّن " فريديرك تايلـور " الغرض من جُل الأفكار التي أتى بها ضـمن حركـة الإدارة العلميـة في مؤلفه - مبادئ الإدارة العلمية - والتي سنسردها بالتسلسُل التـالي:

أولا : وهو أن الخسارة الكبيرة التي تتكبـدها الولايـات المتحـدة تـتلخص في عـدم كفايـة الأداء في معظم الأعمال اليومية للعملية الإنتاجية.

ثانيا: ولتجاوز مُعضلة عدم الكفايـة يجـب الاعـتماد عـلى إدارة منظمـة،وليس البحـث في أسـباب أخرى: مثال..البحث عن شخص غير عادي يتولى مهام هذه الإدارة.

ثالثا: يؤكد لنا تايلور بأن الإدارة علم حقيقي مبني على أسس وقواعـد وقـوانين واضـحة ومحـددة وعلى مبادئ تسري على جميع أنواع النشاط الإنساني، ومتى تحقق تطبيقها السليم كانـت النتـائج مرضية.

وصفوة القول، هاته جملة من الأفكار والتي شكلت النواة الأولى لخليـة "حركـة الإدارة العلمية " ؛ إلا أن هاته النظرية في شخص المبادئ التايلـورية، لاقت انتقادات لاذعـة والتـي مـست جوهرها، ومست بهذا:

- مبـدأ تعـدُد الرؤســاء = الارتبـاك في العمل وعـدم انتظامه.
- مبـدأ زيادة الإشراف وتشابكه = كثـرة النفقـات.

إسهامات "هنري فايول" Henri Fayol في تكوين نظرية علم الإدارة:

يعتبر المهندس "هنري فايول" مـن رواد نظريـة علـم الإدارة، كعلـم لـه أصـوله ومبادئـه العامة،فقد عمل في بداية حياته مهندسا في إحدى شركات التعدين وتدرج في مناصـبها حتـى صـار مدرا عاما في سنة 1888، وقد أبرز "فايــول" من خـلال مؤلفـه Administration Industrielle Et Générale كون أي مشروع صناعي يمكن تقسيمه إلى وظائف ستة:

1) الوظيفة الفنيــة وتتمثل في الإنتاج.
2) الوظيفة التجـارية وتتمثل في الشراء - البيع- المبادلة.
3) الوظيفة المـالية وتتمثل في الحصول على الموارد المالية والاقتصاد في استغلالها.
4) الوظيفة المحاسبي (الحسابات الميزانية، والإحصاءات).
5) وظيفة الأمـن وتتمثل في حماية الممتلكات والأفــراد.
6) الوظيفة وقد قسم " فايـول " هذه الوظيفة الإدارية إلى عناصر خمسة نوجزها فيما يلي:

- ✓ التخطيط.
- ✓ التنظيم.

- ✓ القيادة أي سلطة إصدار الأوامر Commander.
- ✓ التنسيق.
- ✓ الرقابة.

- **مقارنة مابين الرائدين "تايلور" و"فايول":**

من خلال ما سبق نرى أن " فايـول" قد تميـز عـن " تـايلور" في اعتبـاره الوظيفـة الإداريـة وظيفـة مستقلة بجوار الوظائف الخمس الأولى التي يقوم عليها كـل مـشروع، واعتبـاره الإدارة علـما قائمـا بذاته له أهميته ووجوده المستقل ؛ فضلا عن كون "فايول" كان علميـا في نظرتـه إلى الإدارة حيـث رأى فيها علما يخضع لقواعد واحدة أيا كـان نـوع النـشاط بالمنظمـة، أي يـؤمن بعموميـة مبـادئ الإدارة.

وعلى ما يبدو في عمومية مبدأ الإدارة والذي تجسد لدى كل من "تايلور" و"فايول" فإنـه لا يغيـب عن الذهن أن تايلور قد ركز في بحثه على المستوى الأدنى للمنظمـة وبـدأ منهـا متجهـا إلى القمـة، بينما ركز "فايول" في أبحاثه ودراساته بالمدر الأعلى إلى قاعدة المنظمة، وهذا الاختلاف يفـسر لنـا تباين المركز الاجتماعي لكل منهما. فقد كـان "تـايلور" عـاملا فوجـه بـصره نحـو العـمال لتحـسين ظروفهم، بينما "فايــول" الذي بدأ حياته العمليـة مهندسـا فقـد أولى اهتمامـه بـأحوال المـدرين، وهنا يتجلى لنا الفرق بينهما.

التطور التاريخي لعلم الإدارة ضمن النموذج العربي الإسلامي والأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة في الغرب

تطور علم الإدارة في الفكر الإسلامي:

إن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان و بهما يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لله.

وقد تكون الفكر الإداري في الإسلام مع الهجرة النبوية إلى يثرب، حيث تكونت أمة إسلامية لها دستورها القائم على القرآن والتي اتخذت العدالة والمُثل والأخلاق الكريمة سلاحا لها ثم تلى ذلك الخلفاء الراشدون الذين دعموا هذه الدولة وأقاموا إمبراطورية إسلامية من المشرق إلى المغرب، وهنا ظهر مفهوم الوظيفة العامة ومبدأ تفويض السلطة.

ولقد أدى اتساع سلطات الخلافة الإسلامية إلى التوسع في الدواوين تمثلت في المجموعات التالية:

1) دواوين تتعلق أعمالها بالرسائل والمكاتبات.

2) دواوين تخص الشؤون الإدارية والمالية.

3) دواوين الشؤون العسكرية.

4) دواوين خاصة بشؤون البلاد.

ويعد الفكر الإداري الإسلامي فكرا متكاملا يـصلح للتطبيـق في أي زمـان ومكـان، لكونـه يحتوي على المبادئ التالية:

1) مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال.

2) الأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد مع رؤساءه.

3) الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمستمدة من دينه.

4) تطبيق الإدارة الإسلامية لمبدأ تقسيم العمل والجدارة والأجر على العمل.

فالإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته وكان مـن أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة لأنها ترتبط بحيـاة المـسلمين ومـصيرهم، فوضـع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية.

وتعد هذه ميزة متفردة للإسلام، فقد ثبت أن ما عدا الأسس والمبادئ من تفصيلات أمـر خاضع للاجتهاد والرأي والتبديل والتغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك. وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لأن تأخذ أشكالا كثيرة تبعا لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة. وفي محاولـة لتأصـيل البحـوث الإداريـة مـن منظـور الفكـر الإداري العـربي الإسـلامي والوقـوف عـلى

الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي،

الأسبـاب التي أدت لظهــور علـم الإدارة

من بين الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة نذكر مايلي:

1. اتـساع حجـم المـشروعات والتوسـع والتطـور أدى إلى كـبر وتعقـد مـشاكل إدارة هـذه المشروعات.

2. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع:

مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المدرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى الى فصل الإدارة عن ملكيـة المـشروع، وعـلى هـذا الأسـاس أصبحت فئة المدرين هى المسئولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عـن أسـاليب إدارية أفضل لأداء مسئولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلـت الـسيطرة عـلى المـشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المدرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

3. تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص:

مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

4. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة فى ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكان ان تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات او تحديد حد ادنى من الأجور وتشيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المدرين بالتعمق فى دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الادارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة.

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد. ولكن مفهوم الإدارة قديم تاريخيا، فهو يستند أساسا إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم.

وقد طَبَّقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها، ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفرادا كثيرين ومن مستويات مسؤولية مختلفة فقد وجب على المدبر أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك من دواعي الاهتمام بالطرائق العملية التي يمكن أن تبين مدى نجاح المدبر أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود الكثير من المدبرين المبدعين ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علم إدارة الأعمال، فهو يعد علما أمريكي النشأة، لأن أكثر مدارسه ومذاهبه وبحوثه التطبيقية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وطورت على يد علماء ورجال أعمال أمريكيين.ولم يكن " فريدريك وينسلو " و "فريديريك تايلور" Frederick Taylor Winslow Taylor أول من دعا إلى تطبيق الطرائق العلمية في الإدارة، إلا أنه، لا شك، وأن النموذج العربي الإسلامي والفرعوني المصري والبريطاني ودول أخرى، لتركت بصماتها وإسهاماتها في جوهر هذا العلم – علم الإدارة.

إدارة الأعمال management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كما وكيفا وتكلفة وزمنا، لبلوغ أغراض مقررة. أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعيا وراء تحقيق أغراض مقررة لمؤسسة أو تنظيم. وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه.

وعوامل الإنتاج، بحسب التصنيف الكلاسيكي، هي الأرض واليد العاملة ورأس المال وعمليات التنسيق بينها. والإدارة administration هي القطاع الرئيس في عمليات التنسيق.

فمنذ أن أدرك الإنسان ضرورة العمل وأهمية تنسيق الجهود لبلوغ أهداف العمل المشترك برزت ضرورة وجود هيئة، في أي مشروع أو مؤسسة أو تنظيم، تتولى الإشراف على سير العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، أي إدارته، فالإدارة تعني عملية صنع القرارات ومتابعة تنفيذها في التنظيم من جهة، كما تعني مجموعة الأفراد والمسؤولين الذين يصنعون هذه القرارات ويتابعون تنفيذها من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق ثمة مفهومان لمصطلح «الإدارة» باللغة العربية يقابلهما في اللغات الأجنبية كلمة administration وكلمة management وهذان المفهومان ليسا شيئا واحدا مع احتمال الخلط بينهما. فالإدارة في المفهوم

الأول هي عملية تحديد أهداف مشروع ما وسياساته وتتبّع إنجازاته سواء كان ذلك التنظيم خاصا أم عاما، عسكريا أم مدنيا، إنتاجيا أم خدميا أم غير منتج، وكذلك مجموعة الأشخاص المسؤولين عن سير العمل في ذلك المشروع. ومن أهداف هذه الإدارة في مجال الأعمال business، بحسب مفهومها الأول (وتسمى اصطلاحا الإدارة العليا) تحقيق إنتاج اقتصادي للمشروع، وبيع هذا الإنتاج مع الربح، وتنمية الاستثمارات الداخلة في المشروع حتى النقطة التي تبدأ فيها عوائده بالتقلص. وإن العمل التنفيذي الذي يتولى متابعة تحقيق هذه الأهداف والسياسات يدخل في اختصاص الإدارة بمفهومها الثاني management ولذلك فقد اصطلح على أن يطلق عليها اسم «الإدارة التنفيذية» administrative management وقد يحدث الخلط هنا بين الإدارتين لأن رجال الإدارة التنفيذية يؤثّرون في الغالب في سياسة المشروع وأهدافه.

ولكي تقوم «الإدارة العليا» والإدارة التنفيذية بمهامها على أكمل وجه ممكن لا بد من وجود بنية هيكلية خاصة بالمشروع، أي وجود تنظيم له في صيغة محددة. وهذا التنظيم هو حجر الأساس الذي يقوم عليه بناء أي مشروع أو مؤسسة. وتكون مهمة الإدارة التنفيذية فيه تنفيذ سياسات الإدارة العليا ضمن

إطار ذلك التنظيم. وتتحدد صيغة التنظيم بطبيعة المعضلات التي سيواجهها، وبالظروف التي ستُحل فيها تلك المعضلات، وبطبيعة الأفراد القائمين على التنظيم. وبسبب ازدياد التخصص في وظائف الإدارة التنفيذية فقد تصطدم (الإدارة العليا) للمشاريع بمشكلة التنسيق بين تلك الوظائف وتخصصها. وقد أدى ذلك إلى ظهور نظريات وحلول متباينة لتلك المشكلة، وإلى محاولات تحديد اختصاصات إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية، ومهماتها ومجالات نشاطها، لذلك برز علم إدارة الأعمال لدراسة المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول لها وعليه فإن إدارة الأعمال علم فرضه الواقع وأكده خضوع الكثير من تقنيات إدارة الأعمال للقياس والتحكم والتحديد. وقد حلَّت هذه التقنيات جزئيا محل الاعتماد على الأحكام الفردية والرأي الشخصي. ولكن التنسيق بين تقنيات الإدارة التنفيذية وتحديد درجات تعاون العاملين فيها يجعل من إدارة الأعمال علما وفنا قائما بذاته. ومع أن إدارة الأعمال طورت، بادئ ذي بدء، في ميدان الأعمال (التجارة والصناعة) فإن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قابلة للتطبيق في مختلف أنواع التنظيمات، وهذا ما يفتح الباب واسعا أمام مستقبل «إدارة الأعمال» على أساس كونها علما له أسسه وقواعده.

نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره وأهميته

يعد علم إدارة الأعمال من العلوم الحديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد. ولكن مفهوم الإدارة قديم تاريخيا كما أسلفنا في الفصل الأول، فهو يستند أساسا إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم. وقد طَبَّقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها. ويأتي تنظيم الدولة والقوات المسلحة والتنظيم الكنسي في مقدمة هذه المؤسسات. وكان النظام الإقطاعي منذ العصور القديمة يقوم على التنظيم المتسلسل (الخطي)، ويمكن القول إن تنظيم أكثر المشاريع الصناعية التي قامت قبل القرن العشرين كان من هذا القبيل.

فمالك العمل هو مدره ومدبره،وقد تبلغ سلطاته مبلغ حق الملوك المقدس، وهو صاحب الأمر والنهي في مشروعه، وقد يتخطى بأوامره مراتب جميع موظفيه سواء كانت أوامره صحيحة أم غير صحيحة. وقد يستعين هذا المالك ببعض أفراد أسرته أو أقاربه في إدارة منشآته إذا تجاوزت في حجمها حدود طاقته.

وكانت كل القرارات الإدارية وتنظيمات العمل تقوم على أساس الخبرة الشخصية والتجربة والحدس. وقد أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر

إلى نمو حجم الاستثمارات الصناعية الفردية والشركات الصغيرة وإلى مضاعفة رأس المـال الـضروري لتمويلها، وفرضت مكننة الصناعة ازدياد الطلب عـلى الأمـوال إلى درجـة لم يعـد في وسـع المـصادر المالية للأفراد والأسر توفيرها بالغا ما بلـغ ثراؤهـا فكـان أن عمـدت المؤسـسات الـصناعية إلى بيـع أنصبة من مشروعاتها إلى الجمهور في صورة أسهم. وأقرب الأمثلة إلى الـذهن في هـذا المجـال تلـك الإمبراطوريات الصناعية التي أقامها رجال من مثل هنري فورد أو أندرو كارنيجي أو جون روكفلـر. إلا أنـه في سـياق التطـور التـاريخي للنظـام الرأسـمالي، ومـع اتـساع الملكيـة العامـة للمؤسـسات والمشاريع الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العـشرين تحولـت هـذه المؤسـسات من الملكية الفردية إلى ملكية جماعية يستحيل - عمليا - إدارتها من مالكيها، وصار التقليـد المتبـع هو إدارتها عن طريق مجلس إدارة ينتخبه أصحاب الأسهم.

وهكذا غدت الإدارة مهنة مستقلة، وصارت الحاجة ماسة إلى وجود مدبرين متفـرغين يـسيّرون العمل ويوجهونه، كما ظهرت الحاجة إلى وجـود بنيـة هيكليـة يعتمـد عليهـا المـدبرون في عملهـم الإداري. ويؤلف المدبرون التنفيذيون والموظفـون الكبـار في المؤسـسات الـضخمة مـا يعـرف اليـوم باسم «الإدارة العليا» ويليهم في المرتبة جماعة الموظفين والإداريين التنفيذيين التي تؤلف مـا يمكـن

أن يطلق عليها مهمة تنفيذ سياسة الإدارة العليا وقراراتها وتوجيهاتها، ويأتي في المرتبـة الثالثـة فئـة هــي أقـرب إلى الإنتـاج الفعـلي مـن سـابقتيها، وتـضم المـشرفين superviser، ورؤسـاء المـشاغل (الورشات) foramen ورؤساء وحدات العمل،وثم الذين يتولون الإشراف المباشر عـلى سـير العمـل وتنفيذ جدول الأعمال اليومي المقرر.

ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفرادا كثـيرين ومـن مـستويات مـسؤولية مختلفـة فقد وجب على المدير أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك من دواعي الاهتمام بـالطرائق العملية التي يمكن أن تبيّن مدى نجاح المدير أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود الكثـير مـن المـدرين المبدعين ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علـم إدارة الأعـمال وتعـود بـدايات هذا العلم إلى أواخر القرن التاسع عشر، وهو يعد علما أمريكي النشأة، لأن أكثر مدارسه ومذاهبـه وبحوثه التطبيقية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكيـة، وطـورت عـلى يـد علـماء ورجـال أعـمال أمريكيين.ولم يكن فريدريك وينسلو تايلور FredericWinslow Taylor أول مـن دعـا إلى تطبيـق الطرائق العلمية في الإدارة، إلا أنه، لا شك، ترك أعظم الأثر في هذا الميدان.

كذلك أسهم فرانك جيلبرت Frank Gilbert في ميدان الإدارة العلمية في دراساته حول الزمن والحافز time- and- motion التي سعى فيها إلى بيان الطرائق المثلى لبلوغ الفاعلية القصوى في كل عمل صناعي. ومع أن الخبراء والمهندسين الصناعيين يستطيعون تحسين الإنتاج في أية شركة أو مؤسسة، إلا أن المدراء هم أفضل من يحدد الطرائق الناجعة لتنسيق العمل في المؤسسات الضخمة.

يرتكز علم إدارة الأعمال اليوم على قواعد ونظريات ومبادئ خاصة به. وما زال بعض هذه القواعد والنظريات موضع جدل بين عدة اتجاهات لم تتوصل بعد إلى رأي واحد حول مفهوم الإدارة بالمعنى العلمي - التقني الموائم للتطور المعاصر. ويسعى علم الإدارة في الوقت الراهن إلى التوفيق بين القيم الإنسانية ومتطلبات التطور التقني، وتحليل سلوك العوامل المؤثرة في الإنتاج والبيئة الداخلية للتنظيم، والتحكم بذلك السلوك في إطار العلاقة التي تربط تلك البيئة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية في العالم الخارجي.

ومع ضخامة الإنجازات العلمية والنفسية الاجتماعية والمعلوماتية التي حققتها مدارس الفكر الإداري من أجل تهيئة السبل لممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مستوى المشروع أو التنظيم، فإن علم إدارة الأعمال ما

زال يسعى إلى طرح نظرية يمكن أن تطبق على كل الوظائف الإدارية في مختلف مستوياتها وفي جميع أنواع المشروعات والتنظيمات.

ورجال الإدارة من أكثر أفراد المجتمع دخلا، فهم يتلقون أجورا مرتفعة نسبيا وقد يمنحون حصصا أو أسهما في الشركات التي يديرونها.

وقد يحتل الموهوبون منهم مكانة مرموقة خارج عالم الأعمال، وربما اختيروا لشغل مناصب مهمة في الحكومة،وهذا ما يدفعهم إلى اكتساب مهارات سياسية ودبلوماسية كي يظلوا فاعلين في مناصبهم،والإدارة ليست قاصرة على مجتمع الاستثمارات الرأسمالي أو البرجوازي، فهي ضرورية كذلك في المجتمعات الاشتراكية والشيوعية. لأن من يدير معملا في دولة اشتراكية سيواجه مشكلات كثيرة لا تختلف عن تلك التي يصادفها مدير في دولة رأسمالية ومع أنه قد لا يحقق أرباحا بالمفهوم الرأسمالي ليحتفظ بوظيفته فإن من واجبه أن ينسق بين مصادره المختلفة ليقدم إنتاجا أو خدمة مقررة، ويتم تقويم عمله ومدى نجاحه فيه على أساس الزمن والوسائل والمواد التي يحتاج إليها للوصول إلى النتيجة المرجوة. ولما كان عمله ضروريا على هذا النحو فهو يحصل على مكافأة عن هذا العمل في صورة أجر أو ميزات اجتماعية.

تنظيم الإدارة

يمكن أن تفوِّض إدارة الشركة صلاحياتها بالتسلسل الخطي أو الشاقولي من الأعلى إلى الأدنى على غرار التنظيم العسكري. فتتسلسل صلاحيات المدربين من رئيس الشركة إلى كبار الإداريين التنفيذيين فرؤساء المصانع فرؤساء الأقسام فرؤساء المشاغل فالعمال. وهذا الأسلوب الخطي في التنظيم مباشر ومرن في المؤسسات الصغيرة، ولكنه قد يغدو صلبا جامدا في المؤسسات والشركات الكبيرة الضخمة. فإما أن تتركز الصلاحيات في القمة، أو أن تفوّض صلاحيات كثيرة إلى المنفذين الأدنى رتبة، فتصبح سلطة المنفذ غير منازع فيها، وقد يتدخل في كل واقعة عمل، وفي ذلك خطر كبير على سير الإنتاج في الشركة. وقد دل التنظيم الخطي على ضعفه في الأعمال العصرية الحديثة المعقدة تقنيا.

وثمة أسلوب آخر في الإدارة يقوم على مبدأ التخصص الوظيفي. في هذا النوع من التنظيم يُلزم كل مدبر تنفيذي إدارة عمل محدد يكون قد مهر فيه. فيختص أحد المدبرين بتدريب العمال، ويختص آخر بالإشراف على الإنتاج، وثالث بالتفتيش أو بصيانة الآلات والمكنات إلى آخر ما هنالك. وقد وجدت بعض الشركات أن هذا التخصص الوظيفي في الإدارة يُحسِّن سير كل عملية

صناعية منفصلة، ولكن قد ينتج عنه تفاقم خلط الصلاحيات، فبدلا من أن يقسم مئة عامل إلى عشر مجموعات يشرف على كل منها مشرف واحد، يكون للمئة عشرة مشرفين، وقد تضيع حدود المسؤولية هنا وتتشابك خطوط الاتصال إلى درجة خطيرة.

أما الأسلوب الثالث في الإدارة فمختلط يجمع بين التسلسل الخطي والتخصص الوظيفي، وهو الصيغة الأكثر مرونة لأي تنظيم حتى في القوات المسلحة، ويجمع بين محسنات الأسلوبين السابقين. ففي هذه الحالة ثمة رئيس واحد يعطي الأوامر لمجموعة عمال، وهو الذي يحدد عمل كل فرد منهم، ويتحمل مسؤولية أعمالهم أما بقية الرؤساء والمدربين التنفيذيين فليس لهم علاقة مباشرة مع العمال ويكون اتصالهم بهم عن طريق رئيسهم.

إن تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة واضح في المخطط التنظيمي لمعمل بسيط. حيث توجد مختلف الوظائف والمهمات التي تعنى بها الإدارة. إذ من المتفق عليه أن للمعمل وظيفة تصنيعية - إنتاجية، ووظيفة بيع، ووظيفة شراء، وهي كلها وظائف أساسية لكي يكون المعمل منتجا ويبيع إنتاجه. ولكن الصناعة الحديثة لا يمكن أن تقوم لها قائمة إذا لم تعترف بوظائف أخرى

مساعدة وضرورية كالتصميم والدراسات وحفظ الوثائق وإدارة الأفراد. فلا بد من أن يصمم الإنتاج على نحو يلبي حاجة المستهلك.

ولا بد أن يتبنى المعمل كل الوسائل الفعالة لإنتاج سلعته، وهذا ما يفرض وجود سجلات تبين التكاليف واتجاهات البيع والإيرادات والنفقات وغيرها، كما يفترض وجود إدارة تتولى حل قضايا العاملين وتعاملهم مع نقابة العمل، وتمسك سجلاتهم وتخطط لتقاعدهم وتأميناتهم. وهذه الوظائف جميعها تدخل في نطاق الوظائف المساعدة، ويمكن للإدارة أن تَنْظِم هذه الوظائف في مخططها في فروع أو مكاتب أو أقسام أو مدريات، وقد يغدو ذلك المخطط كثير التعقيد في الشركات الكبيرة الكثيرة الفروع في طول البلاد وعرضها أو في الشركات الدولية المتعددة الجنسيات، والتي قد تضم مجموعة شركات لكل منها خطها وأطرها cadre.

وإضافة إلى الفروع والمدريات النظامية قد تؤلف في المؤسسة لجان خاصة للقيام بأعباء محددة، وقد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة تنتهي مهمتها بانقضاء عملها، ويرى بعض رجال الإدارة ومنظريها أن مثل هذه اللجان، ولا سيما الدائمة منها، قد تشغل المنفذين عن أعمالهم الجارية، وينصحون بالاستغناء عنها، وحجتهم في ذلك أنه إذا كان تنظيم المؤسسة جيدا وإدارتها

فاعلة، فإنها تستطيع معالجة كل المشكلات الطارئة بأسلوب مدروس. وقد رافق نمو المؤسسات وتضخمها تفاقم مشكلة المركزية في الإدارة أو لا مركزيتها، فإن كانت الإدارة شديدة المركزية يتجه الميل إلى حصر كل القرارات بالإدارة العليا، ويجب على كل منفذ أن يمرر المشكلة الطارئة إلى المستوى الأعلى، بدلا من أن يسعى إلى حلها. حتى تبلغ النقطة التي تقف عندها. ويجب، في هذه الحالة، على المستوى الأعلى أن يطلع على أمور هو خالي الذهن منها، وقد يعمد إلى جمع مجموعة من المستشارين والخبراء حوله يساعدونه في عمل كان يمكن أن ينفذ في مستواه الأصلي على أفضل وجه ممكن، كما أن العبء الذي يلقى على عاتق الإدارة العليا يغدو في هذه الحالة ثقيلا جدا ولو بمساعدة الحاسوب والدارة التلفزيونية المغلقة وغيرها من وسائل الاتصال الداخلي.

وتجنبا لمثل هذه المواقف قد تلجأ بعض المؤسسات الضخمة إلى تجزئة أنشطتها اختياريا إلى وحدات عمل صغيرة نسبيا لتتيح لمدريها أكبر قدر من الفاعلية في صنع القرارات، ولكي توجد جوا من التنافس داخل فريق الإدارة ليكون لكل منهم نصيبه من المسؤولية وحصته من الأرباح والخسائر، ويدرك كل واحد منهم ما هي حقوقه وواجباته. ولكن قد يكون لهذه اللامركزية مثالبها أيضا، وهي على كل حال ليست الأسلوب الأمثل، وإن مصطلحي المركزية

واللامركزية ليسا مطلقين، فلا توجد مؤسسة أو تنظيم ذو شأن فيه مركزية تامة أو لا مركزية تامة.

أدوات الإدارة

إن اختيار العاملين في الإدارة من أكثر الأمور حيوية لأية مؤسسة أو تنظيم، وتحدد كـل وظيفـة في المؤسسات الحديثة بشروط المهام المنوطة بها وعلاقتها بالتنظيم كله. ويتم اختيار الأفراد لـشغل هذه الوظيفة أو تلك على أسس المؤهل والخبرة. ولكن ذلك غير كاف لشغل الوظائف المهمة، إذ لا بد من تحري بعض العوامل الأخرى التي تساعد المدير التنفيـذي عـلى حـسن العمـل كاسـتعداده للتعاون مع الآخرين وسرعة تواؤمه مع الوسط الخارجي. ويواجه المرشحون لشغل مناصب الإدارة جملة من الاختبارات النفسية والعقلية، ولكن التوظيف على هذا الأساس قد يأتي بنتائج مخيبـة في كثير من الأحيان، ويرى رجال الإدارة أن تستخدم هذه الاختبارات بحكمة وتـروٍ، ولا يمكـن الحكـم على نجاح الموظف الإداري الجديد في عمله إلا بمضي بعض الوقت، وبعد أن يجتاز بنجـاح سلـسلة من المواقف التي تعترض سبيله.

وثمة كثير من المـدرين يـستندون في صـنع القـرار إلى إحـساسهم الشخـصي مـن دون الرجــوع إلى مــا يعــرف بــالطرائق العلميــة، ومــع مــا في ذلــك مــن خطــر

وخطأ، فإن الواقع يدل على ما للخبرة من أهمية في نجاح كل عمل، ومن أولى مهمات الإدارة إتاحة السبل أمام مدىريها التنفيذيين المستقلين لاكتساب أكبر قدر من الخبرة كلما صعدوا سلم الإدارة.

وقد يدخل في نطاق الخبرة الإدارية استخدام الحاسوب أو بعض الأجهزة المكتبية المؤتمتة ويمكن أن يخضع العمل في بعض مجالات الإدارة للقياس والمنطق العلمي. كأن يتم جمع المعطيات وتغذية الحاسوب بها بتطبيق تقنيات البرمجة الخطية أو البحث العلمي أو باستخدام الطرائق الرياضية والإحصاء من أجل تحقيق أحسن النتائج في أقصر وقت، ولا سيما في مجال حساب التكلفة أو التخطيط أو إعداد جدول الإنتاج وتتبّع نتائجه واستخدام وسائل النقل وغيرها.

وقد تفيد برامج التدريب المخططة في تحسين أساليب الإدارة وإكساب المدربين الخبرة اللازمة، وتطبق في المؤسسات والشركات الكبيرة أساليب تدريب تكاد تقارب ما هو متّبع في المستويات العليا من القوات المسلحة، كالمشاريع ولُعب الحرب، فينقسم رجال الإدارة إلى مجموعات يتولى كل فريق منه تمثيل شؤون إحدى الشركات المزاحمة في السوق، ويتبارى الجميع في مدى يوم أو يومي عمل لتحقيق أفضل النتائج المحتملة للشركة التي يمثلها عن طريق اتخاد القرارات وتحديد الأسعار ووضع خطط التسويق والإنتاج والتطوير المحتملة بناء

على حاجة السوق وردود فعل الفرق الأخرى مع الاستعانة بالحاسوب والتقنيات المتوافرة.

ومهما توافر لصانع القرار من أدوات علمية ورياضية فإن القرار الصحيح الذي يتخذه مرهون بقدرته على المحاكمة الصحيحة، ولاسيما ما يتعلق بالأعمال الصناعية المستقرة والقائمة على أسس ثابتة والتي تتطلب زمنا كي تعطي مردودها كاملا. وقد يكون هذا الزمن نصف سنة أو سنة أو خمس سنوات أو أكثر، ولاسيما المشروعات الكبيرة القائمة على أدوات باهظة التكاليف. فهنا تغدو المحاكمة والإحساس الداخلي مطلوبين لمناقشة المعطيات التي يقدمها الحساب العلمي، كحساب التكلفة مثلا. لأن هذا الحساب لا يمكن أن يكون مقيدا بضوابط ثابتة، وإذا كان الأمر كذلك فإن كل الحسابات التي تتعلق به تبقى قابلة للمناقشة. ولا يمكن في الواقع تقديم معطيات قريبة من الدقة إلا في ضوء المحاكمة المنطقية للحالة المطلوبة، وتزداد المعطيات غير المؤكدة بسبب نقص المعلومات المتوافرة عن اختيارات المستقبل. وهي تؤثر في قرارات المدرين في المؤسسة وفي المؤسسات المنافسة. والإدارة الناجحة هي التي تستفيد من أكثر الأساليب الرياضية ومن الخبرة ومن حسن محاكمة رجال الإدارة فيها.

كان الاتحاد السوفييتي قبل زواله يدعو إلى تبني النظام الاشتراكي في العالم منذ عام 1917، وقد طبق الاتحاد مبدأ تسييس الإدارة في المؤسسات الاشتراكية ضمانا لولاء جهاز الإدارة وتوجيهه نحو تحقيق أهداف الدولة في مجال الدفاع والتنمية. وسارت على منهج الاتحاد السوفييتي، مع بعض الاختلاف في التطبيق، دول كثيرة تبنت النظام الاشتراكي أساسا لبناء مؤسساتها واقتصادها. واستند هذا النظام عموما إلى مبدأ مركزية التخطيط والرقابة على تنفيذ الخطة العامة المقررة لكل مؤسسة، ومبدأ نظام الأجور والحوافز على أساس القاعدة «من كل بحسب طاقته ولكل بحسب عمله» وقد أدخلت تعديلات كثيرة على خطط العمل المبنية على المبادئ السابقة في كل دولة من دول المنظومة الاشتراكية بحسب الظروف التي أحاطت بها. فتبنى الاتحاد السوفييتي في عام 1965 - على سبيل المثال - تعديلا في أسلوب إعداد الخطة العامة للدولة، يبدأ بموجبه التخطيط من القاعدة ومن مستوى الوحدة الاقتصادية، في إطار علاقة مباشرة بين الأهداف المحددة للمؤسسة وأولويات الخطة «القطاعية» وأهداف التنمية الشاملة للاقتصاد الوطني.

وأعطيت الإدارة التنفيذية في المؤسسات الاشتراكية حرية أكبر، كذلك دار حوار مكثف في الاتحاد السوفييتي، قبل انهياره، لتعزيز مسؤولية الإدارة والمؤسسة كلها عن نتائج تنفيذ الخطة المقررة لها على أساس تعزيز ديمقراطية الإدارة وزيادة استقلالها الإداري والمالي.

واتخذت إجراءات واسعة في إطار سياسة إعادة البناء (البيريسترويكا) من أجل التحول إلى اقتصاد السوق، وأدى ذلك إلى تبدل كبير في أساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية في جمهورية روسية الاتحادية التي ورثت الاتحاد السوفييتي.

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكيه التي دعمت جهود المدارس الفكريه الحديثه حول النظره الجديده للانسان الفرد ,واصبحت فيما بعد نقطه التحول في الدراسات الجديده التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي, وركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني واعتبرته الاساس في العمليات الانتاجيه. وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه اساسيه تدور حول اهميه البعد **الانساني في العمليات التنظيمية** , ويعرف التطوير التنظيمي بأنه **"يتضمن اشاره الى مختلف مداخل العلوم السلوكيه المستخدمه لتوجه المنظمات الاداريه نحو الانفتاح والصدق"**.كما يعرف التطوير التنظيمي**"بانه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الاداره العليا لزياده فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططه في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكيه"**، و في تعريف آخر يرى ان **"التطوير يسعى الى تحقيق الكفائه في الانتاجيه عن طريق المنظمات الاداريه وتطويرها من خلال تنميه القوى البشريه , والتركيز على الثقافه التنظيميه ودعم القياده العليا , والعمل على ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديموقراطيه"**.

مساهمات الفكر الاداري في التطوير التنظيمي:

بدا اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بدايه نشوء المجتمعات الانسانيه الاولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الاداريه والتنظيميه المختلفه , مما ادى ذلك الاهتمام الى ظهور محاولات كثيره ترمي الى ايجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زياده الانتاجيه. وهنا لابد من الاشاره الى كل من اصحاب الفكر الاداري التقليدي والسلوكي , حيث شهدت اوروبا والولايات المتحده في منتصف القرن التاسع عشر زياده في حجم النمو الاقتصادي ادت الى ظهور المؤسسات والمنظمات الاداريه الكبيره , التى صاحبتها محاولات جديده هدفت الى التخفيف من حده المشكلات التى تواجهها الاداره, فكان لابد من الاداره من استخدام **ثلاثه مبادئ اداريه تنظيميه وهي: التنظيم وتقييم العمل , والاتصالات , والمعلومات.**

كما شهدت اواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في ارساء قواعد علميه راسخه على ايدي مجموعه من الرواد كان ابرزهم (هنري تاون) الذي قدم مساهمات كثيره في مجال الاداره, كالمطالبه بضروره العمل على تبادل المعلومات بين الاداره والعاملين وبين رجال الاعمال انفسهم. وضروره حساب

تكاليف الانتاج لكل عنصر من عناصره. وقد سعت هذه المحاوله وغيرها من المحـاولات الى بلـوره مفهوم الفكر الاداري وتطويره في القرن العشرين.

والجدير بالذكر ان الابحاث والدراسات لم تتوصل الى بدايه واضحه لمفهـوم التطـوير التنظيمـي , وبالرغم من امكانيه النظر الى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكيه, الا ان ذلـك لايعنـي عـدم ظهور بوادر في هـذا الاتجـاه قبـل هـذه المـدارس, ففـي ظـل المدرسـه التقليديـه ,(نظريـه الاداره العلميه) انصب التركيز في التطوير التنظيمي على جهه واحـده هـي الانتاجيـه دون اعطـاء اهميـه لمفهوم البعد الانساني.

ولكن ذلك لم يكن مقصودا, لان لكل مرحلـه ظروفهـا الخاصـه بهـا وبيئتهـا المختلفـه. وقـد استمرت جهود هذه المدرسه بالتركيز على الانتاجيه كأحد عناصر التطـوير التنظيمـي الى ان ادخلت متغيرات جديده ادت الى احداث تغيير في الفكر الاداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحله , وتمثلت في التركيز على الجانب الانساني واهميته في العمليات الانتاجيه, وتـضمنت هذه المرحلـه محـاولات عديـده منهـا تجـارب (هوثـورن) التـي تناولـت العمـل الجماعـي. وقـد اثبتـت هـذه المحـاولات الجديـده ان الاهـتمام بالعنـصر الانـساني سـلبا ام ايجابيـا

يؤدي الى زياده الانتاجيه , وبالتالي فان التطوير التنظيمي ماهو الا تكريس لهذا المفهوم.

ثم تواصلت الجهود في البحث والدراسه فكان هناك ليكرت عام 1961م وهيرزبيرج عام 1966م ثم ماسلو عام 1970م. واظهرت كل هذه المحاولات اهميه العنصر الانساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي الى تحقيق اهدافها في احداث تغيير في سلوك المنظمات الاداريه وكذلك الافراد وكنتيجه لجهودها كان لمساهمات التدريب المعملي في المنظمات الصناعيه واسلوب التغذيه الراجعه الاثر الاكبر في بلوره المفهوم السابق من حيث اهميه العنصر الانساني في التطوير, ولاننسى مساهمات النظريه الاداريه والبيروقراطيه في محاوله ايجاد تنظيم اداري مثالي يقوم على اساس تقييم العمل الاداري والمكتبي وكيفيه تأثير ذلك على المهام والسلوك, حيث ركزت هذه المرحله على ضروره تقسيم العمل وفقا للوائح والتعليمات دون اعطاء أي اعتبار للجوانب او العوامل الشخصيه, فقد كانت نظريه الاداره تحاول ايجاد مبادئ يستطيع الاداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين في اداره الامور.

وقد قدم رواد هذه المرحله اسهامات كبيره حيث دعا (فايول) الى ضروره قيام الاداره بخمس وظائف رئيسيه هي **التخطيط والتنظيم والامر والتنسيق والرقابه** بالاضافه الى ضروره التركيز على تطبيق القواعد المتمثله في تقسيم العمل , والسلطه والمسؤليه, والانضباط, ووحده القياده , ووحده التوجيه , وتعويض الموظفين , والمركزيه , والتسلسل الاداري والنظام والعداله والاستقرار الوظيفي والمبادره والروح الجماعيه.

واستمرار للجهود المبذوله من اجل تطوير المنظمات الاداريه ظهر على أيدي مجموعه من الرواد منهم (دوغلاس ماكروجر) و(هربرت بيرد) حيث شارك هؤلاء في محاولات ايجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التاكيد على ضروره **اشتراك الاداره العليا وافراد التنظيم في عمليات صنع القرار** , وضروره تطبيق الدراسات والتجارب العلميه على المنظمات الاداريه في الموضوعات المختلفه. وظهر نتيجه لهذه الجهود مايعرف **بالتطوير التنظيمي** الذي قام على اسس اهمها **البحث الموجه والتغذيه الراجعه والتدريب المعملي**. وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عده دول في اوروبا وامريكا, وتمثل ذلك بالتدريب المعملي , والاثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضروره فهم ديناميكيه الجماعه وتفاعلها داخل المنظمات الاداريه , والاستعانه بعلم النفس

الاجتماعي. وتم تركيز الجهود على ضروره استخدام المنهجيه العلميه في تطوير اسليب العمل.

وكان للعلاقات الانسانيه دورهـا في هـذا المجـال حيـث ركـزت عـلى المحـددات الرئيـسيه لتطـوير جماعه العمل والتعرف على خصائص الجماعـات غـير الرسـميه باعتبـار **المنظمـه مجتمعـا انـسانيا** وتعتمد الاداره فيها على العلاقات الانسانيه في محاولاتها التنسيق بين جهود الافراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الافراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيـق اهـداف التنظـيم مـن ناحيـه واشـباع رغبات الافراد من ناحيه اخرى.

وقد رأى (سايمون) أن جميع العمليات التنظيميه تدور حول **اتخاذ القرارات الاداريه** وان التطـوير التنظيمي ماهو الانتيجة لاتخاذ القرارات الاداريه وبالتالي فان التطـوير التنظيمـي يتطلـب معرفـة كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

واصدر كل من (موني ورايلي) كتابا بعنوان(مبادئ التنظـيم),تـم التركيـز فيـه عـلى ضروره معرفــه التــدرج الــوظيفي كجــزء مــن محــاولتهما الــشاملة لدراســة التنظيمات.كما ان ظهور الادارة كعلم يعتبر حديث النشأة ولكـن كيفيـة التعامـل مع منظمات ادارية معقدة والعمـل عـلى ادارتهـا قـد لايكـون حـديثا فالنظريـات

الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الادارة بهدف وضع اسس سليمة يسير عليها علم الإدارة الا في بداية القرن العشرين.

ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من اتباع منهج يقوم على اساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات الى المراحل التالية:

1_المرحلة الكلاسيكية

2_المرحلة السلوكية

3_المرحلة الحديثة

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

تمتد هذه المرحله من 1900_1927 وقد دعيت بالكلاسيكيه نظرا لما قدمته من افكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها الا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية.

ويلاحظ في هذة المرحلة هو أن التسلسل في البحث والدراسة مبني اساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الاداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الافكار

السلوكية ولذلك فان المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى اواخر 1960. فالمتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها افكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ ان تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات ادارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية **بطرق علمية** وكان التركيز هنا على **زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية** ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى اشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من اهمال البعد الانساني وعدم اعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الإفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد العامل كسول لايحب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة علية. وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك **"النوع من الإدارة التي تدير الاعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة"**.

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام **بدراسة الوقت والحركة** وركز جهوده هلى ضرورة **تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وايجاد طريقة مثاليه للقيام بالأعمال**. اما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون.

جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الافكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت **عبارة عن ممارسات عشوائية** لاتستند على اسس علمية وهنا نجدر الإشارة الى أن افكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم **التطوير التنطيمي** الا أن ما يؤخذ عليهم هو اهمالهم **للجوانب الإنسانية** حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها **أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الاسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة. وكان الاسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.**

2- مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر **الفكر السلوكي** نتيجة لقصور **الفكر الكلاسيكي** في معالجة قضايا **الجانب الإنساني** في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن ايجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة الى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927_1950 وكان جوهر هذه الجهود ماقام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال ولكن مايهمنا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في **العلاقات الإنسانية** وما قدمه من أفكار **للتطوير التنظيمي** فقد توصلت هذه المرحلة الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من اجراء التجارب بسبب التركيزعلى دور العوامل المادية في الإنتاج وخلاصة هذه المفاهيم أن الانسان ليس ماديا كما رأته المرحلة الكلاسيكية بل هو انسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والاحاسيس ولابد من الارتقاء وتطوير اساليب التعامل مع هؤلاء الافراد اذا كان هدفها هو زيادة الانتاجية فقد بينت هذه المرحلة بأن هناك عوامل اخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة. وكذلك

ادت هذه المرحلة الى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب اساليـــــــــــــب التعامل مع الافراد.

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذة المرحلة في أسلوبين وهما(**اسلوب التدريب المخـبري والبحـث الإجـرائي)** دورا بارزا في تطويرالتنظيمي وقد ركزت على جماعة العمـل وتـشخيص المعلومـات والقـضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتـشخيص المـشكلات باسـلوب علمـي خاصـة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات، وللتعرف على الأسلوبين كما يلي:

أ-أسلوب التدريب المخبري

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح على التطوير التنظيمي وكـان يعتمـد على اساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومـن خلال ذلك يتم ادخـــــال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. وقد كانت البداية العملية لهذا الاسـلوب في معهد ماشيوست للتكنولوجيا (M.I.T)الذي ساهم هـذا المعهـد في طـوير هـذا الأسـلوب مـن خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدم تدريب (الحساسية).

ب- أسلوب البحث الإجرائي

وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت (جامعة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

3- المرحلة الحديثة في الإدارة..ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين افكار كل مرحله من المراحل السابقة في تطوير الفكر الاداري للتطوير التنظيمي, ظهور افكار جديده حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين **الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي** فظهرت مدرسه **اتخاذ القرارات** ومدخل **اداره الموارد البشرية** وكذلك **المدخل التنظيمي والتكاملي والظرفي**.

مدرسة اتخاذ القرارات:-

كان ماقدمتة مدرسه **اتخاذ القرارات** في الادب التنظيمي هو نتيجه حتميه لعدم قدره الفكر السلوكي وماتضمنه من نظريات على اعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكيه والتنظيميه وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والابعاد التي قام اصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بدايه محاولاتهم وخاصه ان تلك المحاولات اهملت بعض المفاهيم المتعلقه بالجانب الانساني.

ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكليه خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيره التي اصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الامور الجوهريه في حياة التنظيم واصبحت الحاجة ضروريه لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد. وفي هذه المرحله نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر **ان الاداره هي اتخاذ قرارات**. وقد ركز رواد الفكر السلوكي في ان **المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من اجزاء اخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضروريه لبقاء واستمرار البناء التنظيمي** و كذلك ركزوا على اهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئه سواء داخلية ام خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:-

1-ان هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.

2-ان تحديد الهدف العام لايترتب عليه انتهاء عمليه اتخاذ القرار بل ان عمليه اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

3-ان التنظيم الاداري يتضمن فئه عليا وهم صانعو القرار وفئه دنيا وهم منفذو القرارات.

4-ان متخذ القرار(أي الفئه العليا)هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية **(سايمون)** ان هناك قرارات **مبرمجه وقرارات غير مبرمجة والقرار المبرمج** هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الاداري في الفترة الزمنية التى عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لايحتاج الى مهارات ابداعية كثيره اما **القرارات غير المبرمجة** فهي تلك القرارات التى تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج الى تان ودراسة وتفكير وابداع. فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيدة على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل ذلك ان القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعيه وهنا كما اشار **(سايمون)** يوجد نوعان من الرشد هما:-

1-**النموذج الموضوعي** وهو الاقرب الى اتخاذ القرار المثالي.

2-**النموذج الشخصي** وهو الاقرب الى الواقع في حالة اتخاذ القرار الاداري.

ويلاحظ هنا ان حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لان الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسة العقلانيه بصورة كاملة. وينطبق على الاداره المفهوم نفسه فهي تحاول دائما التركيز على الانتاجية والكفاءة الا ان الظروف تمنع احيانا من اتخاذ القرار الرشيد. وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤليات للافراد

والاهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الادارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الافراد لاختيار البديل الامثل.

وقد عارض(**سايمون**) مفهوم **الرشد المطلق** في رجل الادارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بانماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الامثل...الخ. فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الامثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة. وقد حاول (**سايمون**) اظهار الرجل الاداري بتوقعاته وممارساتة لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الاداري بدراسه كل البدائل واختيار البديل الافضل بما يحقق له الرضا والاشباع. فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول الى الرشد المطلق.

نظرية التوازن التنظيمي:-

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (**لسايمون**) القائمة على ان **الافراد داخل المنظمة الادارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمه كل منهم في صنع القرار** كون الافراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي ان **يتحقق توازن بين تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق**

اهداف الافـراد. فالمنظمـة ونتيجـة لهـذا التـوازن تـستطيع المحافظـة عـلى اسـتمرارها ووجودهـا وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الاداريه ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الافراد في حاله عطاء مستمر , وهنا يجب على الادارة ان تحافظ على حالة التوازن هذه , وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي:-

1- عملية اتخاذ القرارات.
2- البيئة المحيطة.
3- الجماعة.
4- التخصص.
5- تنفيذ القرارات.
6- التوازن والمحافظه عليه.
7- التعاون.

نظرية النظام التعاوني:-

اما نظرية النظام التعاوني تعتمد على ثلاثة اساسيات منها:-

1-اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمنظمات.

وهنا تمر عمليه اتخاذ القرار الصادر من فرد او عدة افـراد مـن مختلـف المـستويات التنظيميـة في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقه من المنطـق والعقلانيـة, وخاصة ان القرار التنظيمي يتكون من عدة قـرارات فرعيـة غـير عـشوائية معتمـدة عـلى المنطـق والتحليل. ويمكن الاشارة الى اشكال القـرارات التنظيميـة كـما حـددها (برنـارد) وهـي:- **القـرارات التصاعدية والقـرارات التنازليـة والقـرارات الايجابيـة والقـرارات الـسلبية** , كـما وضـح ان القـرار وسلطاتة تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له وان شرعيـة القـرار تعتمـد عـلى قبول المرؤسين له وهذا يتوقف على وضوحة وسهولة فهمه ومدى انسجامه مـع اهـداف المنظمـة الادارية.

2-التنظيم الرسمي والنظام التعاوني

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين او اكـثر بهـدف للوصـول الى الاهداف , وكذلك اعتبر المنظمة **نظام مفتوح يتفاعل مع الانظمة الفرعيـة الرئيـسية الموجـودة في بيئات العمل**, وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الادارية حيـث اشـار الى ان المنظمـة الادارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها:

1- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

2- تعقيد الاهداف.

3- صعوبة التفاعلات والتكيفات بين الافراد داخل بيئة العمل.

4-التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني

ان **التنظيم غير الرسمي** عبارة عن تفاعلات واتصالات بين اعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية. وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وانماط سلوكية.وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها واهداف افرادها. وتستطيع الادارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الافراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:-

ان المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال **هو عملية اتخاذ القرار الاداري** وذلك لان المنظمة الادارية الناجحة تسعي للنجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي حيث ان التوقيت المناسب لاتخاذ القرار اوعدم اتخاذه او تاجيلة كل ذلك يقود للقرار الناجح. وبالتالي يترتب على

الادارة الناجحه ان تبحث عـن العوامـل الاسـتراتيجية وان تعمـل عـلى تطـوير أنظمـة الاتـصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم مما وجه الى هذه المدرسة من انتقادات الا انها تمثل مرحلة اسهام متطور في عمليـات صنع القرارات الادارية بالاضافة الى الدور الايجابي الذي قدمتة في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبهت الفكر التنظيمي الى متغـيرات كثـيرة منهـا المتغـيرات الهيكلية والسلوكيه والبيئية حيث ركزت على ان المنظمات هي نظـام مفتـوح تتعامـل مـع البيئـة المحيطة بالاضافة الى تركيزها على الجوانب الكمية في الادارة.

ادارة الموارد البشرية:-

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرا عـلى حفـظ الـسجلات حتـى عـام 1960م وكـذلك تخـزين البيانات الخاصة بمـؤهلات العـاملين وبعـد عـام 1964م تطـور دور هـذه الاداره واصـبح يتـضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتـدريب العـاملين وتنميـة مهـاراتهم ووضـع نظام اجور عادلة والتركيز على الجوانب الانسانية.

جهود ادارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:-

لقد اهتمت ادارة الموارد البشرية بالافراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وايجاد حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ. وما هذا التطور في وظائف ادارة الموارد البشرية هو دليلا واضحا على اهمية الموارد البشريه في تطوير المنظمات بجانبيها التنظيمي والبشري.

الفترة 1980-1990

دخل مفهوم **التخطيط للموارد البشرية** خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفيه, كما تضمنت هذه الفترة مفهوم **التخطيط الاستراتيجي** للادارة واصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تاخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في ايجاد الحلول للمشكلات الادارية.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الافراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الانسانية الفردية والجماعية

وكذلك تم استخدام اساليب ادارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على المنظمات الادارية وعلى الافراد العاملين وهنا تطور ارتباط الافراد بمنظماتهم الامر الذي ادى الى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:-

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الاداري الى اوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من اجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه. ويمثل هذا النظام الكيان المكون من اجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي الى تحقيق اهداف النظام. ونظرية النظم تركز على ضرورة ايجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الاخرين افراد كانوا او منظمات. وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الادارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمة من مدخلات بشرية او مادية او تكنلوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الامر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية. وتتضمن هذه العمليات:

1- المدخلات.

2- الانشطة , العمليات التحويلية.

3- المخرجات.

4- البيئة.

5- التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها

جهود نظرية النظم-النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:-

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الاجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاتة , والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية , وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الاعمال. كما اسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الادارة والعمال , وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل. ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات اكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج اداري على درجة

كبيرة من المرونة وتحديد اكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي الى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والاهمية اللذين تعطيهم الادارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الادارية. وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة اكبر قيمة.و هذه المرحلة قد اعطت اهمية لدراسة السلوك التنظيمي واجراءات وعمليات اتخاذ القرارات ثم العمل على ايجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الادارية مع اعطاء اهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

وتعتمد العناصر الاساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والانظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في انظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم

المعلومات و المسئوليات وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجـه وتهـدد حيـاة المنظمات الادارية وتؤدي بالتالي الى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي النتائج وفقا لافتراضات هذه المرحلة اما نتيجة لمتطلبات البيئـة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , او نتيجة للتخطـيط والدراسـة والتحليـل او لتحقيـق اهـداف مرسومة ومحددة. وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاسـتمرار وتحقيق الاهداف المطلوبة , كما تعالج جهود هذه المرحلة اسباب اضمحلال المنظمـة وزوالهـا امـا نتيجـة لوجـود عيـوب قـد تكـون في البيئـة كـنقص المـوارد, او نتيجـة لخلـل في البنـاء التنظيمـي والسياسات الادارية مثل انظمة الحوافز والقيادة الفعالة وانظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

مرحلة المدخل الموقفي:-

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفه التي تواجه التنظـيم بهـدف ايجاد الحلول المناسبة لكل حالة او موقـف مـع الاخـذ في الاعتبـار مبـدأ الواقعيـة والابتعاد عن المثالية بقدر الامكان ويتم ذلك مـن خـلال دراسـة الواقـع ومقارنتـة

مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضر المنظمة فيها الى اتخاذ قرارات ضرورية او قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

وقد سعت هذه المرحلة الى دراسة المواقف التنظيمية بكل ابعادها ومتغيراتها اهمها:

1- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الادارية.

2- التأثير المتبادل بين اجزاء المنظمة الادارية.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لاخر.

وكما هو ملاحظ فأن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج الادارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي الى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:-

أكد المدخل الموقفي حالة التنظيم المستمر في احداث التغير التنظيمي فالواقع التنظيمي والانساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لاحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائة من جهه وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهه اخرى. فحاجة الجانب الانساني في مناخ التنظيم الى التغيير

بصورة مستمرة يدعوا الى ضرورة احـداث تغيـير في الجوانـب التنظيميـة كـما ان التغـيرات البيئيـة تدعوا الى احداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة اضافة الى تحقيـق الاسـتقرار والامـن الـوظيفي سـواء في النـشاطات ام الوظـائف ام الافـراد ام في العلاقـات التنظيمية خوفا من حدوث الارباك واختلال التوازن. ان ماقدمه هذا المـدخل يعتـبر مـن الـدعائم الاساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبـات البيئـة الداخلية والخارجية.

الادارة بالاهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:-

يؤدي تطبيق هذا الاسلوب في الاداره الى الدقة في تحديد الاهـداف وتوضـيحها وكـذلك البحـث في تقيـيم الاداء والتحليـل الكمـي وحـسابات التكـاليف بالاضـافة الى اسـتخدام الـنهج الاداري الاكـثر ديموقراطية في ادارة التنظيم وفي ادارة العمليات التـشغيلية باسـتخدام البعـد التكنولـوجي. ويـرى الباحثون ان لهذا الاسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:-

تمارس الادارة في اليابان اساليب متشددة حيث يتبع الافراد فيها خطـوط رسـمية مـن الاوامـر الـصادرة بـصورة دقيقـة الامـر الـذي يعكـس جهودهـا في التطـوير نتيجـة

لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يـستمر طـوال الحيـاة , وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كـصورة مـن صـور المـشاركة. ان الاخـذ بمفهـوم الاداره اليابانية من شأنه ان يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الادارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الادارة اليابانية والادارة الامريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:-

1- التشغيل طول الحياة.
2- المرونة في العمل.
3- نظام الاب الروحي.
4- المسؤلية المتجهه للاعلى.
5- تحمل المسئولية للافراد العاملين.
6- ربط التقييم والترقية.
7- الاعتدال في التخصص.

الادارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ1990:-

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة, التـي تعـد امتـداد للمحـاولات والجهـود الـسابقة عـلى تحقيـق التنميـة الاداريـة الناجحـة مـن خـلال البنـاء التنظيمـي الـسليم,

ومحاولة الوصول الى تحقيق الاهداف بيسر وسهولة وتكاليف اقل , ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة ان انماط الاتصال بين مناطق العالم اصبحت قصيرة نتيجة الانفتاح العالمي, ونتيجة للتغير في انماط واشكال الاتصالات الادارية. فخناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في:-

1- ثورة المعلومات.
2- الخصخصة.
3- ادارة الجودة.
4- الهندسة الادارية.
5- اتفاقية الجات.
6- المساومات الاجتماعية.

وكمثال على هذه التحديات سنتطرق الى مفهوم اتفاقية الجات ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي. ان اتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني. وهذا يؤدي الى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء_تحت هذا المفهوم_للاقوى والافضل حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة من اجل الارتقاء بمستويات الاداء وتحسين نوعية المنتجات. أي ان

اتفاقية الجات سوف يترتب عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسه القوية على زيادة حـصص كل منظمة من الاسواق الامـر الـذي يتطلـب ضرورة تطـوير اسـتراتيجيات معينـة لتخفيـف حـدة الصراع بين المنظمات من خلال زيادة قدة المنظمة على المنافسة في تطبيق ادارة الجودة ومراجعـة اساليب العمل والهياكل التنظيمية ومدى قدره المنظمة على مواجهه التغيرات في البيئة المحيطة.

علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:-

يعتـبر التطـوير التنظيمـي جهـودا شـاملة مخططـة تهـدف الى زيـادة انتاجيـة المنظمـة وكفائتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق اهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحـور العلاقـة بـين ادارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الـذي يتنـاول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والمـوظفين فتطبيـق ادارة الجـودة الـشاملة مـن خلال استخدام الامكانيـات البيئيـة المتـوافر مـن بـشرية وماديـة وتكنولوجيـة يـؤدي الى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الاداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليـه حـصول الـولاء تجـاة المنظمـة الاداريـة الامـر التـي يترتـب عليـة زيـادة المبيعـات

وزيادة الارباح مما ينعكس على شكل رضا من المـالكين ويعنـي ذلـك زيـادة الاسـتثمار والتطـوير واستخدام اساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الافراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار ادارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريـق تحقيـق الـولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديـدة بالثقافـة التنظيميـة الحاليـة, فتغيـير الثقافـة التنظيميـة يعتبر عنصر من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهـوم ادارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القـرارات بـشكل يؤدي الى زيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المنظمة الادارية المحافظة على قـدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجـاح , وهـذا يعنـي قبـول المنظمـة في البيئـة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التـي تـصبح في الغالـب قـوة تعتمـد عليهـا المنظمة في المستقبل.

التغيير التنظيمي والتطوير:-

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، فقد كثر الحـديث عنـه تحـت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنـه " **إحـداث تعـديلات في أهـداف وسياسـات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو اسـتخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها** ".

كما يعرف ادارة التغيير " **بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير عـلى المنظمـة بحيـث تكـون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل** " ، ويري آخرون بأن التغيير والتطوير **هي " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عـن طريـق توحيـد حاجـات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"**

لذلك فالتغير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات، والقـدرة عـلى التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حيـاة الأفـراد وكـذلك المـنظمات، حيـث تعتـبر محاولـة المنظمات لإحداث التغير و محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التـي تحـدث في المنـاخ المحـيط فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:-

1- الارتقاء بمستوى الأداء

2- تحقيق درجة عالية من التعاون

3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي

4- التجديد في مكان العمل

5- تطوير الموارد البشرية والمادية

6- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة

7- ترشيد النفقات

8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات

9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات

وللتغيير أربعة أشار رئيسية و هي:

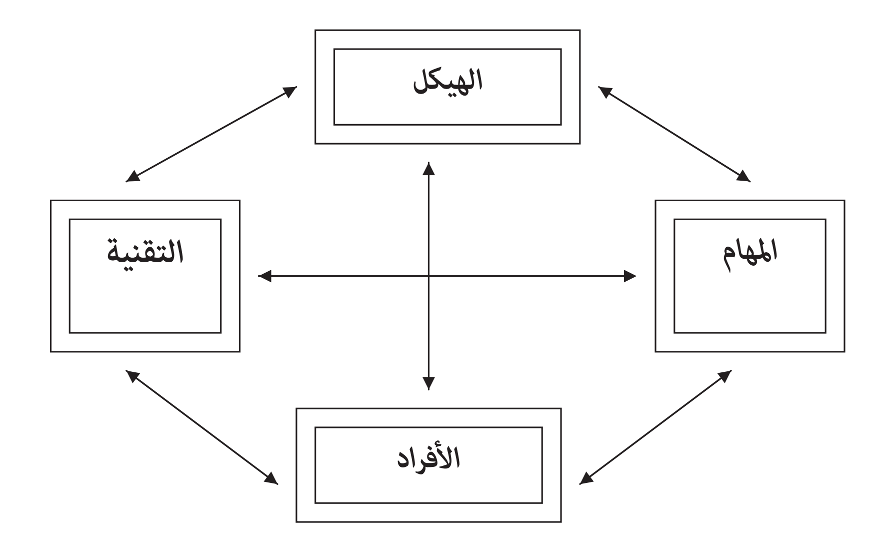
1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي

2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني

3- تغيير المهام والوظائف، المجال لتوظيفي

4- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي

ويوضح الشكل أربعة أشار رئيسية للتغيير:-



استراتيجيات التغيير التنظيمي

أن استراتيجيات التغيير التنظيمي **تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات** هي:

أولا: اتجاه التفويض

هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدارسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه

المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

ثانيا: اتجاه استخدام القوة، ويكون هذا الاتجاه ضمن:

أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغير.

ت- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

ثالثا: المشاركة، أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:-

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنساني هناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:

أ- المصالح الذاتية

ب- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة

ت- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين

ث- الخوف لدى العاملين من التغيير.

ج- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

ح- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية

وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات ومن هذه الأدوات ما يلي:

1. المشاركة
2. التعليم والاتصال
3. التسهيل والدعم
4. التفاوض والإنفاق
5. المناورة و الاستقطاب
6. الترهيب الصريح

أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيرا
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتأمل مع التغير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	اخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض و الاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغير	طريقة سهله نسبيا	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه

المنـــــاورة والاستقطاب	حـين تفـشل الوسـائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حـدوث مـشكلات في المستقبل
الترهيـب الـصريح والضمني	عنـد وجـود حـاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافـة أنـواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية:

(1) دراسة الحالة

(2) النقاش

(3) المحاضرة

(4) المبادرة الإدارية

(5) الأفلام السينمائية

(6) التدريس المبرمج

(7) لعب الأدوار

(8) تدريب الحساسية

(9) المحاضرة التلفزيونية

- **السلوك التنظيمي وطبيعته:-**

يعرف السلوك بأنه الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن الحي، ويصنف السلوك وفقا لعلماء السلوك إلى مجموعتين:

أ- السلوك الفطري الذي لا يحتاج إلى عمليات تعليم.

ب-السلوك المكتسب الذي يكون نتيجة للتعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة.

ولما كان موضع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معاير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في المنظمة، ونركز هنا على السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحواجز، وكذلك من خلال معرفة و فهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات و الميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطوير استخدام أدوات التطوير المناسبة والتي سبق وتطرقنا لها.

فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في المنظمة، حيث يتكون السلوك التنظيمي من أجزاء مترابطة تتمثل

فسلوك الأفراد وسلوك الجماعات وكذلك الهياكل التنظيمية ثم العملية التنظيمية.

ويتكون السلوك التنظيمي-

الجزء الأول من مكونات سلوك الفرد المتمثلة في طبيعة الفرد، والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي، ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام الشخصي المتضمن القيم والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف.

الجزء الثاني من مكونات السلوك التنظيمي فتتمثل في سلوك الجماعة من حيث الأبعاد الجماعية ومن حيث التكوين، المعايير، الأدوار، الترابط، والقيادة، وكذلك التطرق إلى حركة الجماعة وعمليات القيادة. أما العمليات التنظيمية كأحد الأجزاء المكونة للسلوك التنظيمي فتتضمن كلا من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك عمليات الاتصالات الإدارية و عمليات تقيم الأداء.

- **العوامل المحددة للسلوك التنظيمي**

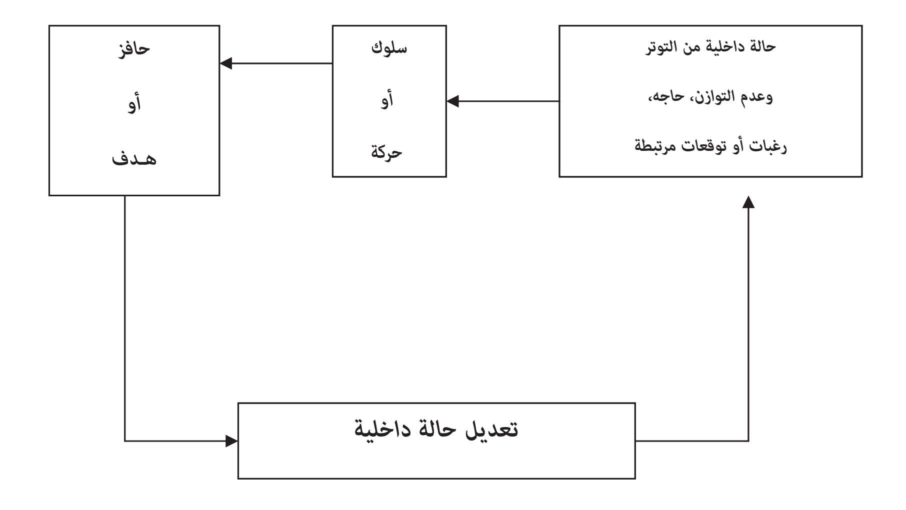
الاختلاف في أنماط السلوك يتطلب القيام بدراسة السلوك وتفهمه والتنبؤ به تمهيدا لضبطه والتحكم فيه، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات. ولابد من معرفة دوافع الفرد والعمل على تلبيتها، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها، وكذلك طبيعة الفرد ونمط تصوره وكيفية إدراكه

للأمور وتعلمه للاتجاهات، وكيفية تفاعله مع جماعات العمل وتأثير قيمتها ومعاييرها عليه وذلك من خلال الاستعراض للعوامل المحددة له ولسلوكه المتمثلة بما يلي:

1- الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي

الدوافع هي **" حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة، ويزيد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد"**

ويمكن توضيح الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجياتهم ورغباتهم



ولأهمية موضوع الدوافع ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم به ومحاولة ضبطه. ومن هذه النظريات، نظرية (ابراهام ماسلو ونظرية بورتر)...الخ

2- **الاتجاهات والقيم**

تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية، لأن الاتجاهات تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: (عاطفية،و إدراكية، و سلوكية). وبالتالي يمكن اعتبار الاتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات و الأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل مباشر أو بآخر على سلوكه الوظيفي.أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمها ويلتزمون بها وبمضامينها.

3- **الشخصية**

هي عبارة عن نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل الى خلال عمليات التنشئة

الاجتماعيـة. ويمكـن تعريـف الشخـصية بأنهـا " **تلـك الخـصائص والـسلوكيات الفرديـة المنظمـة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه تجاه بيئته"**

4- الإدراك والتأقلم

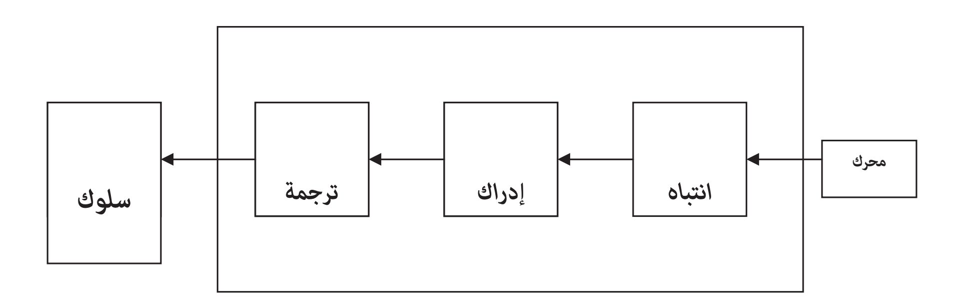
الإدراك هو مايقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفـسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة مـن خـلال ما يحملـه مـن معلومـات وخـبرات مخزونـة في ذاكرتـه وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاثة خطوات هي:

أ- الوعي أو الانتباه

ب- ترجمة للمنبهات الواردة

ت- تحديد الفعل أو السلوك المناسب

شكل مفهوم عملية الإدراك



فالفرد العمل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو الحركات من خلال الحواس، ويبـدأ بتنظـيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله البـاطن مـن خـبرات ومعلومـات. ومعرفـة الإدارة للإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به وتوجيهه الاتجـاه الصحيح.

أما التعليم فهو عبارة التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة، وينـتج عنهـا تغـير في الـسلوك. ويمكن تعريف التعليم بأنه تغير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة التجربة.

- **الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي**

يجد الباحث في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يـسببها تـداخل وتـشابك مكوناته، حيث يؤدي تفاعـل عوامـل البيئـة مـع الجوانـب البيئيـة مـع الجوانـب

المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك، و محاولة السيطرة عليه والتحكم به.ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء وتأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها. "

ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيه، و من هذه النظريات:

1- النظرية السلوكية

تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات. حيث ترى هذه النظرة أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية و الحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة.

2- نظرية الرشد

وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه، فهو يختار أنماطا سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة و بالأسلوب الذي يراه مناسبا وفقا لتقديراته وتصوراته، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة.

2- التحليل النفسي

واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت ، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الايجابية التي يقوم بها الإنسان، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها.

4- نظرية جشطالت

ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطا

سلوكيا معينا لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمـر ضروري للـتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد.

القوة والصراع في التنظيمات الإدارية

المفهوم و الاهمية:

تعتبر موضوع القوة والصراع من المواضـيع الـشائكة، فلكـل مـنهما امتـداداه وتفرعاتـه ومـصادره وآثاره، لا بد من وضـع تعريـف مـستقل لكـل مـنهما قبـل عمليـة البحـث بـصورة دقيقـة في كـل موضوع.

فالقوة، كما عرفها الكتاب والمفكرون هي "**القدرة أو الطاقة للتأثير في سـلوك الافـراد الآخـرين، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف**"، وكذلك يمكن تعريفها بأن القوة هي "**القدرة التي يملكها الشخص أ للتـأثير في سـلوك الـشخص ب، ولهـذا فـإن الشخص ب يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير**".

وهنا يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة:

1- أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض.

2- أن هناك علاقة اعتمادي بين أ و ب بحيث تزاد قوة أ على ب نتيجـة لزيـادة اعتماديـة ب على أ.

3- الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار.

مصادر القوة في التنظيم:

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر بوجودها الناس. ويتفق الباحثون على أن هناك **ثلاثة مصادر للقوة** هي:

1- المركز الوظيفي .

2- الصفات الشخصية.

3- الحصول او السيطرة على مصادر المعلومات.

1. **المركز الوظيفي:** فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.

2. **الصفات الشخصية:** وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

3. **القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر المعلومات:** تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها:

1) المركز الوظيفي.
2) قوة الشخصية.
3) الخبرة.
4) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

مصادر القوة :

1. المركز الوظيفي.
2. الصفات الشخصية.
3. الخبرة.
4. الفرص.

ويلاحظ أن من الممكن ظهور القوة ومن ثم استخدامها بشكل يترتب عليه ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجوانب التالية:

1- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفا وليس قائما على استخدام المنهجية العلمية.

2- عندما لا يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف الأفراد العاملين.

3- إذا لم يكن هناك شبه موافقة إجماعية على أساليب العمل وأساليب الرقابة المعمول بها.

- القوة والتنظيمات الإدارية - مناهج القوة:

يوجد مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبة القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة، ومن هذه المداخل:

1) **المداخل الإجتماعي أو البنائي**، ويشير هذا المدخل إلى أن القوة هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية

للمنظمة الإدارية، تلك العوامل التي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمـة في الوصول إلى أهدافها.

2) **المنهج النفسي**، ويعطي هذا المـنهج ورواده وصـفا لأنـواع مـن القـوة المـستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في: القـوة الـشرعية، وقـوة الإكـراه، والقـوة المرجعيـة، وقـوة التحكم، وقوة الخبرة أو المعرفة.

وتستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد مـنهج سـلوكي معـين كـان تـستخدم قـوة الإكراه أو الإجبار، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عـدم إعطـاء الفـرد أي مكافـأة مـا لم يقدم ما هو مطلوب منه، وهـذا الأسـلوب هـو المتبـع في معظـم المـنظمات الإداريـة، ويلاحـظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الافـراد تجـاه المنظمـة التـي يعمل فيها، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حـسابية تعتمـد أساسـا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية.

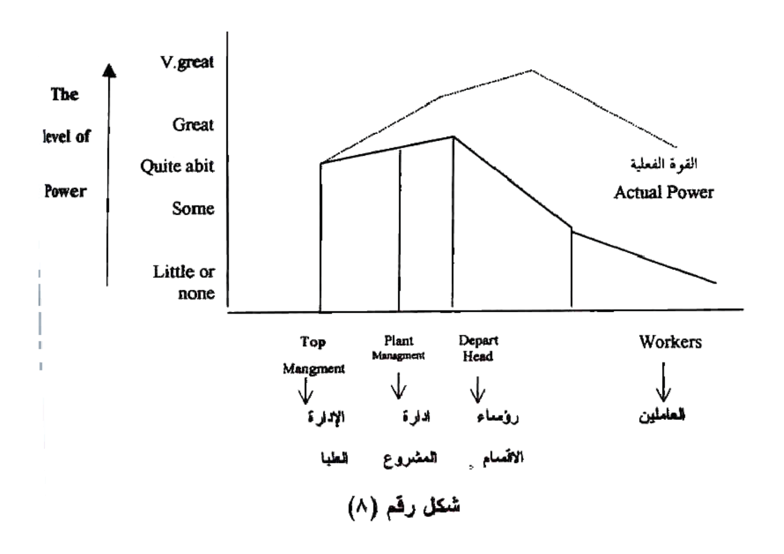
ويجب على المديرين- **في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية** – مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها، فالمدير في القطـاع الخـاص يتجنـب اسـتخدام القـوة بـالإكراه خوفا من ردود فعل الأفراد العاملين.

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدرا كبير من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحيانا يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض انتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد. وأيضا يمارسون المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي. وخلاصة القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم.

- درجات القوة:

من الأمور الطبيعية لاستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على **القوة**، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها. ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام 1968م بخصوص مفهوم القوة الذي أطلق عليه ما يعرف بالشكل البياني للرقابة The control Graph حيث يساعد هذا الشكل على تحديد القوة في

كثير من منظمات العمل. وهنا يلاحظ قوة وتأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة كما هو موضح في شكل رقم (8):



شكل رقم (٨)

ويلاحظ في هذا الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة تتمتع بقدر ليس بالبسيط من القوة، وينظر كذلك إلى رئيس القسم أو الوحدة على أنه يتمتع بدرجة كبيرة من القوة. وهكذا يقل تمتع الوحدة بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية.

ويشير الرسم البيـاني إلى أن الـدوائر أو الوحـدات قـدرا كبـيرا مـن القـوة إذا كانـت تتمتـع بموقـع استراتيجي قريب من تدفق العمل أو تتابعه، وبناء على ما سبق يمكـن **معرفـة المحـددات التاليـة للقوة داخل المنظمة:**

1- إذا كان العمل الذي تقوم به إحدى الوحدات ذا تخصص دقيق لدرجة يـصعب أن تقوم به وحدة إدارية أخرى فهنا يلاحظ ان للوحدة قوة إدارية كبـيرة تميزهـا عـن غيرها.

2- الترابطات، أي إذا كانت مخرجات عمل إحـدى الوحـدات الإداريـة تـدخل بـصورة رئيسية في عمل وحدة إدارية أخرى.

3- سرعـة العمـل، أي إذا كانـت سرعـة عمـل إحـدى الوحـدات الإداريـة، ضروريـة لإستمرارية العمل الكلي، فإن هذه الوحدة تمارس قوة إدارية على بقيـة الوحـدات الأخرى.

- **أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة) :**

هي تلك الاساليب والأدوات التي يمارسها المديرون عـلى المرؤوسـين لتحقيـق الأهـداف التنظيميـة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات:

الاستراتيجيات/الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة الاكثر استخداما



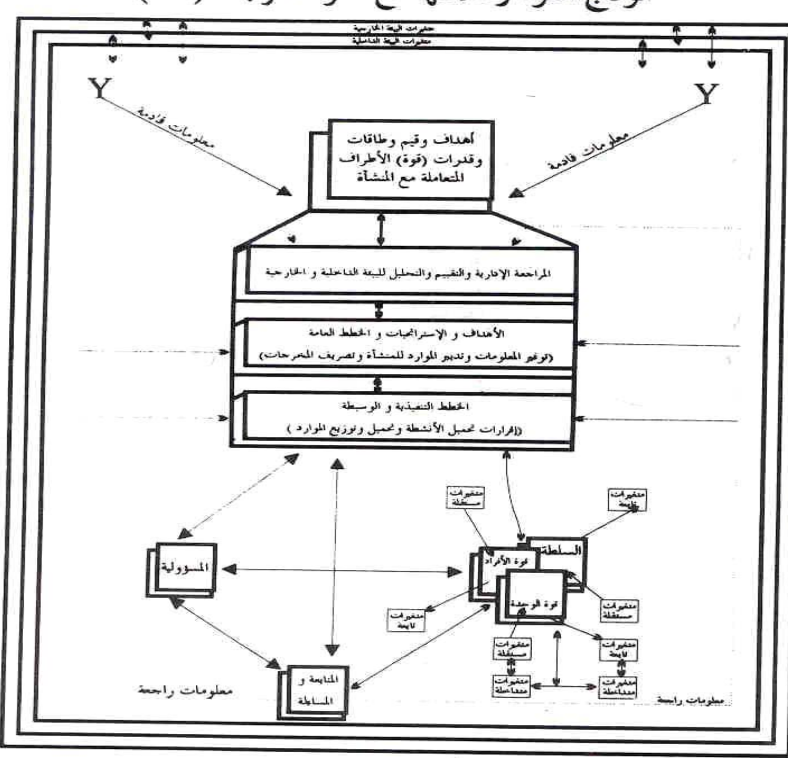
الاقل أستخداما

وكما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات تتراوح مـن الأسـاليب الاكـثر اسـتخداما إلى الأقـل استخداما من قبل الإدارات، وبناء على ما سبق فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداما في ممارسة القوة.

ويقصد **بالتبرير** إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما يتم عرضه، أما **التحـالف** فهـو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم **التـودد** فهـو إظهار الليونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما **المساومة** فهي استخدامات التفاوض لتبادل المنافع، وأما **التعزيز** فهو استخدام المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها.

ويلاحـظ مـن خـلال الاسـتخدامات لهـذه الاسـتراتيجيات، أن المـديرين لا يلجئـون إلى اسـتخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصورة متكررة مكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سـلطاتهم في بعض المواقف أو الأوقات، ويوضح الشكل رقم (9) نموذج القوة في علاقاتها مع المتغيرات البيئية.

نموذج القوة وعلاقتها مع القوة المترابطة (٥٢)



شكل رقم (٥)

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا ومؤسسات، وهو أمـر حتمـي، لأن الثبات والإستقرار بصورة مستمرة بكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مـستمر ودائـم في كـل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى كثيرين من الكتـاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسـة والتحليـل والبحـث، حيـث أشـار معظـم هؤلاء الكتاب إلى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضا أحـد مـصادر القـوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليـه آثـار سلبية أكثر منها إيجابية.

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاسـتمرار في حالـة الـسكون الـدائم حتـى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهنـاك تفـاعلات بـين المـنظمات وبـين بيئاتهـا الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة، وعلى المستويات كافـة وسـبب ذلـك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعيـة متغـيرة باسـتمرار في البيئـة الخارجيـة، وبـشكل يـؤدي إلى حـدوث تغـيرات مـستمرة في المنظمـة الإداريـة. لـذلك يمكـن اعتبـار المنظمـة الإداريـة، نـسقا اجتماعيــا محــددا يــسعى إلى العمــل لتحقيــق أهــداف مرســومة ويوجــد لهــذا النــسق

الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذه النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وآثار هذا الصراع.

وبناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل بما يلي:-

1- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيها يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.

2- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.

3- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وإفرادها.

4- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

واستخلاصا من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه **"ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"**.

- مراحل تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولا: المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الإتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثرون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على اشباع حاجات الافراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

ثالثا: المدرسة التفاعلية:

تتضمن افكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطيع

الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.

ويترتب على كل مفهوم أثار معينة، حيث **تتمثل أثار المفهوم الإيجابي بما يلي:**

1- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.

2- يساعد على تنمية المهارات والافكار وكذلك الابداع.

3- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين.

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي:

1- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستنعكس بآثار سلبية على عملهم وابداعاتهم.

2- يقلل من عامل الإنتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.

3- في حالة ظهور بوادر الصراع، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفا من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة.

- **مستويات الصراع التنظيمي:**

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:

1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الافراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.

4- الصراع بين الجماعات:

يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين افراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في اليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الاشكال التالية:

1) الصراع الأفقي: Vertical Conflict ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

2) الصراع العمودي: Horizontal Conflict ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الاهداف.

3) الصراع بين الموظفين والاستشاريين: Line/staff Conflict ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

4) صراع الدور: Role Conflict ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص ادوارا متعددة في مجال عمله.

5) الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام أحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين.

ففي حالة **الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم**، يلجأ معظم الافراد الـذين يواجهـون ذلـك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع **ويطلق على هذا الوسائل الوسائل الإيجابية وهي:**

1. السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعة السلبية إلى دوافـع إيجابيـة كـأن يـنعكس ذلـك عـلى زيادة في العمل.
2. التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته مـن مجـال إلى مجـال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي:-

1. الانسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
2. الإسقاط: أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

أما **الصراع على مستوى التنظيم فيقسم** إلى قسمين:-

1- **صراع مؤسسي،** ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديـد الواجبـات والانـشطة للوحـدات الأخـرى، مثـل الـصراع حـول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.

2- **صراع طارئ**، يحدث نتيجـة لعـدم وجـود الرضـا الـوظيفي أحيانـا أو للإفتقـار للمعـايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى احد المرؤوسين ان لديه إلماما ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة.

- الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلـك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانـسة بأفكارهـا قـدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمـة في تحقيـق أهدافها.

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتـداخل فيهـا مفـاهيم كثـيرة منهـا الـصراع ذاتـه والمنافسة والتعاون ونكران الذات، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة أ والنقطة ث، ويمكن تحديد أربعة من التفاعلات التـي تـدخل هنـا في تـشكيل الـسلوكي الـوظيفي، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين.

أ- نكران الذات:

أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائما يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية. أن وتمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

ب- التعاون:

أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

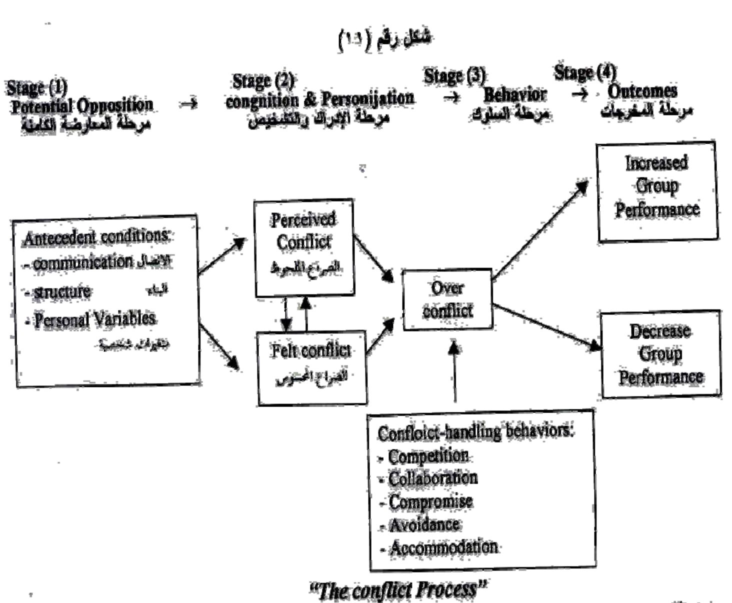
ت- المنافسة:

يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

ث- الاختلاف:

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة).

ويوضح الشكل رقم (11) عمليات ومراحل الصراع التنظيمي:



"The conflict Process"

المصدر: Stephen P. Robbins Organizational Behavior. Concepts, Controversies & Applications, 6th Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1989

- مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين اقسام

متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها. أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1- **معوقات / مشكلات الاتصالات الإدارية:**

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعـود إلى سـوء الفهـم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث اشارت الأبحـاث العلميـة إلى صـحة ذلـك لأن عـدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتـب عليـه ضـعف الـروح المعنويـة، وانعزاليـة الأفـراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالاتصال والفعال يساعد على التقليل مـن هـذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومـات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفـاءة كـل مـن الاتـصال والأداء والفعاليـة للوصـول إلى الأهـداف المطلوبة، ومن **أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:**

الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعمليـة الاتـصال نتيجة لفاروق المـستوى العمـلي أو الثقـافي أو المعـرفي، أو قـد يختلـف الأفـراد باختلاف اتجاهاتهم، ويتضمن الاتجاهات الأشكال الـسلوكية التاليـة: الانطـواء، وحـبس المعلومـات، والمبالغـة في تخطـي خطـوط الـسلطة ومـا إلى ذلـك مـن

سلوكيات غير موزونـة يترتـب عليهـا مـشكلات تـؤثر عـلى الأداء الـوظيفي، وعـلى كفـاءة انظمـة الاتصالات. أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات او المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجـود هـذه الهياكـل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفـة. ومـن هـذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجـود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعـد عـن المـنهج العلمـي في العمـل، او عـدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الانتاجية وزيادة التكاليف.

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظـيم، **وهنـا يمكـن ملاحظـة ظهـور خمـس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي:**

1) **الظروف:** كان يكون السبب في ظهور الصراع هـو سـوء الاتـصالات أو عـدم كفـاءة الهيكل التنظيمي.

2) **إدارة الصراع:** كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.

3) **ترجمة الصراع:** كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

ويساعد الشكل رقم (١٢) على زيادة فهم ومعرفة عمليات الصراع وآثاره: (٦٣)

- الظروف
- الاتصالات
- الجوانب الشخصية

صراع يمكن تصوره

صراع محسوس

الرغبات في ايجاد الحلول للصراع

• المنافسة

• التحالف

• التسوية

حلول الوسط

• الانسحاب

سلوك الأطراف

زيادة الانتاجية

تدني الانتاجية

شكل رقم (١٢)

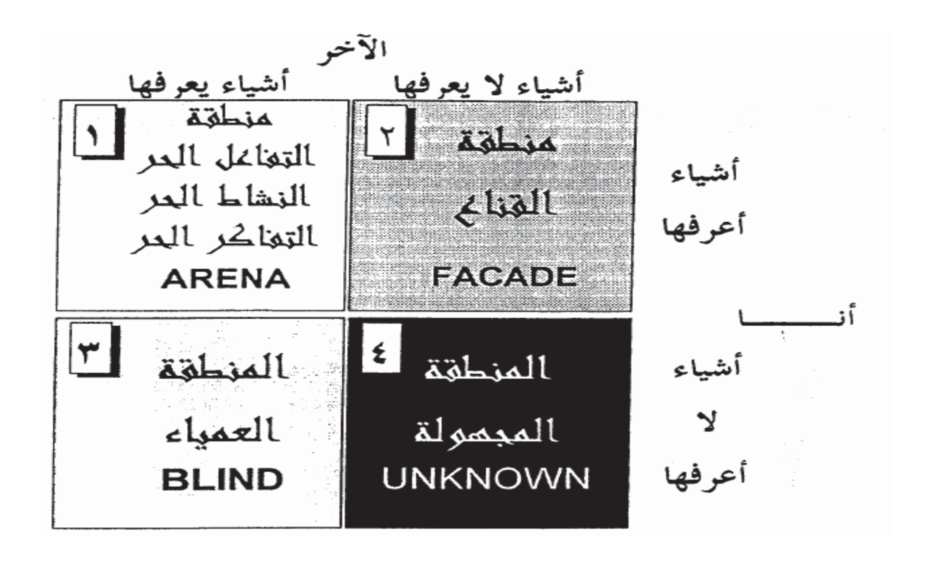
ويلاحظ من الشكل رقم (12) ان نتـائج الـصراع قـد **تكـون إيجابيـة أو سـلبية**، وهنـا عـلى الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف والوقوف على ما قد يظهـر مـن صراعـات ومـن ثـم ايجاد الحلول المناسبة لها.

وقد يساعد استخدام بعض **الألفاظ أو الكلمات** على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته، ويوضح الجدول التالي بعض هذه الكلمات او الألفاظ المساعدة على زيادة حدة الصراع، أو الهادفة إلى تخفيضة أو حلة.

بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته

اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخل بيئات الأعمال	**اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع داخل بيئات العمل**
1- أنت	1- أنا
2- كان أداؤك ضعيفا	2- كان الأداء أقل من 10% عن مستوى الأداء المطلوب.
3- انت على خطأ	3- كيف نجد حلا يرضي كلينا
4- انت قلت، فعلت	--------------------------
5- تجعلني اظهر كإنسان احمق	--------------------------

ويمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الـصراع التنظيمـي، كـأن يـتم اسـتخدام نموذج نافذة جوهاري الذي تم تطويره من قبل جوزيف لفت وهاري انجهام، حيث يـساعد هـذا النموذج على فهم وتفسير بعض أنواع الصراع، كالـصراع بـين الفـرد والآخـرين كـما هـو موضـح في الشكل التالي:



يظهر هذه النموذج نوعين من المعلومات، معلومات متوافرة عن الفرد، ومعلومات عـن الآخـرين. وهنا يعكس كل رقم مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصـة في عمليـة التفاعـل بـين شـخص وآخر، فمنطقة 1وهي منطقة تظهر (التبـادل والتفاعـل الحـر والمـشترك) في الإدراك تمثـل الـسلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكـذلك المعروفـة لـدى الآخـرين، وفي هـذه الحالـة يكـون هنـاك مصدر ضعيف لظهور الصراع. أما المنطقة رقـم 2 وهـي (القنـاع) فـإن المـشاعر والـسلوك وكـذلك الأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص في هذه المنطقة يحـاول إخفـاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غـير معـروف للآخـرين، وهـذا الموقف يترتب عليه ظهور الصراع. أما المنطقة رقم 3 (العمياء) فتتضمن المشاعر والافكار والسلوك المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تـصرفاته مصدر إزعاج ومصدر لظهور الـصراع. امـا المنطقـة رقـم 4 (المجهولـة) فتتـضمن الافكـار والـسلوك والمشاعر غير المعروفة لكل من الشخص وكذلك الافراد الآخرين، وهي بـذلك إنمـا تعكـس المـشاعر المكبوته، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والافراد الآخرين.

وتمر عملية الصراع بمراحل عدة تتمثل في:

1- **مرحلة الصراع الكامن:** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة، والحاجة إلى الاستقلالية، وتشعب الأهداف.

2- **مرحلة إدراك الصراع:** وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة، كأن يسئ طرف فهم او استيعاب الطرف الآخر.

3- **مرحلة الشعور بالصراع:** وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

4- **مرحلة إظهار الصراع:** وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها.

5- **مرحلة ما بعد الصراع:** إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا افرادا أم جماعات أم منظمات، ولكن إذا لم

يكن هناك حل أو حلول فإن المـشاعر سـوف تبقـى كامنـة، وسـوف تتفـاقم وتـزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة.

- **إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:**

وفي حالة ظهور الصراع الفردي داخـل بيئـات العمـل يجـب عـلى الإدارة اتبـاع إسـتراتيجية معينـة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هـذا الموقـف، وتلجـأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية:

1- الانسحاب.

2- التهدئة.

3- الحلول الوسط.

4- الإجبار.

5- المواجهة.

1) **الانسحاب:** هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كـأن يقـوم بتأجيـل الإجابـة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سـلبية هـذا الإسـلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المـدير لا

يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.

2) **التهدئة:** وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا، مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

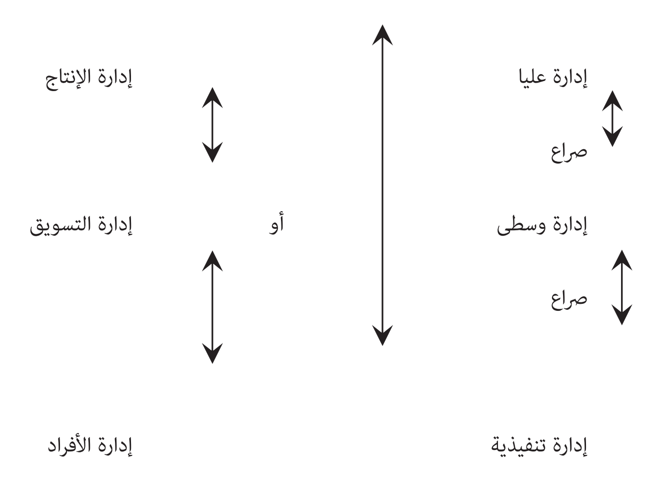
3) **حلول الوسط:** أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

4) **الإجبار:** وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الاسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئه.

5) **المواجهة:** الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الاطراف.

ولكن في حالة **حدوث الصراعات بين المجموعات** فإنه يتم استخدام استراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعات على

المستوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظيم أحد الاشكال التالية:



فقد يحدث الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، او بين الوسطى والإدارة التنفيذية، أو قد بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، وقد يمتد ليشمل كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، وقد يمتد الصراع أيضا إلى الوظائف فيحدث بين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية.

إدارة عليا ⟷ إدارة استشارية

الإدارة الحريصة التي تسعى إلى دراسة وتحليل المناخ التنظيمي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوما

عن أدوات واستراتيجيات تساعد في **وضع الحلول**. **ومن هذه الأدوات أو الاستراتيجيات:**

1) التفاوض: أي محاولة معرفة اسباب الصراع والعمل على تخفيفه.

2) استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي.

3) محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.

4) تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.

5) استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبإتجاهات مختلفة.

6) تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.

7) تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

وتعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والافراد العاملين، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية، وتحقيق ما يلي:

1- للحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابيا، سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة

الإدارية.

2- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات

3- لتنمية إدارة فريق العمل، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الافراد وتقبل بعضهم بعضا كفريق عمل متجانس بالرغم من ان هذا الاسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الافراد من حين لآخر.

الفصل الثالث

التخطيط والعمليات الإدارية

التخطيط

يحتل التخطيط مكانا بارزا في العملية الادارية،فالتخطيط يعد الوظيفة الادارية الاولى التـي تـسبق العمليات الادارية كافة. ان التخطيط الاداري يـؤثر عـلى كـل الوظـائف الاداريـة الاخـرى. وهـو في النهاية يؤدي ا لى استخدام افضل الموارد المالية والبشرية والفنية التي تحقق اهداف الادارة.ويمكن القـول ان التخطـيط النـاجح يـؤدي الى ادارة كفـؤه وفعالـة في الوقـت المناسـب. الاجتماعيـة والاقتصادية.ولكي يكون التخطيط فعالا ومجديا يجب أن يكـون مفهومـا مـن القيـادات الـسياسية والتنفيذية،و أيضا احتل التخطيط أهمية بـارزة في كافـة الكتـب والدراسـات والمراجـع منـذ عـصر تايلور حتى يومنا هـذا، فيعتـبر التخطـيط الوظيفـة الإداريـة الأولى و لـه الأولويـة عـلى الوظـائف الإدارية الأخرى، لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقـا للخطـط الموضـوعة. الوظـائف الإداريـة تهـتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيم. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكن إلى حـد كبـير كمـدير مـن تحديـد الأنـشطة التنظيميـة اللازمـة لتحقيق الأهداف

مفهوم التخطيط: وهناك عدة تعريفات للتخطيط ومن اشملها:

- انه الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها.

- معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

- و يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة. من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.

- وهناك من يعرف التخطيط بانه الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة ". تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة

- كما يعرفه جورج تيري الآتي:" التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الانتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

التعريف الخامس:

- يعرفه بيرجيرون على انه:" تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها.من هذه التعاريف السابقة يمن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

أنواع التخطيط: تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. يمكن تصنيف التخطيط وفقاً

لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

1- التخطيط الاستراتيجي: يـتهم التخطـيط الاسـتراتيجي بالـشؤون العامـة للمنظمـة ككـل. ويبـدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه مـن قبـل المـستوى الإداري الأعـلى ولكـن جميـع المـستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطـيط التكتـيكي: يركـز التخطـيط التكتـيكي عـلى تنفيـذ الأنـشطة المحـددة في الخطـط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيـام بـه، ومـن سـيكون مـسئولا عـن إنجـازه. التخطـيط التكتـيكي ضروري جـدا لتحقيـق التخطـيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كـما أنهـا تركـز عـلى الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3- التخطـيط التنفيـذي: يـستخدم المـدير التخطـيط التنفيـذي لإنجـاز مهـام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مـرات. الخطـط ذات

الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها. ب) التخطيط حسب المدى الزمني

-التخطيط طويل المدى Long - range Planning1- وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى Medium - range Planningوهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

خطيط قصير المدى Short - Term Planning - وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

التخطيط الجيد أو الفعال: هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقدي رات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

-أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

-أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ. أن يغطي فترة زمنية معقولة.

مستويات التخطيط

1. التخطيط الإستراتيجي (بعيد المدى)

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سـواء في ميـدان الإدارة بـصفة عامـة أو في ميـدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظـام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعليـة، وهنـاك مـن يعتـبر التخطـيط الاسـتراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطـار الـذي يتحـرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المـستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تـصميما أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديدا للوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاها وأسلوبا للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات

قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقا، وأن تكون استراتيجيا يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعيا للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديدا متعمدا للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول

المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتـالي فـإن العمليـة عبـارة عـن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شئ نريده، فـالتخطيط الاسـتراتيجي يتـضمن أن بعـض القـرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حـول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهـدف إلي اسـتثمار كـل الطـرق والأسـاليب والمـوارد المتاحة من أجل تحقيق الأهـداف المرجـوة. ويتـضمن التخطـيط الاسـتراتيجي تحديـد أهـداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهـتم بـالنواتج (مـا الـذي يجـب فعلـه ؟) والوسـائل (كيف يمكن فعله ؟).

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنـى، إلا أنهـما يختلفـان في تأكيـدها على البيئة "المفترضة". فـالتخطيط بعيـد المـدى يعنـى بتطـوير خطـة لتحقيـق

مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتا نسبيا وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيدا.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

يكون التفكير الاستراتيجي مفيدا فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة". ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال:" هل نفعل الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة

الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبيا.

الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

أولا: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

1. **الغرض**: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
2. **العمل** : ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
3. **القيم** : وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

كتابة الرسالة:

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.

بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي

- **مثال ضعيف**: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)

- **مثال قوي**: "تحسين جودة الحياة"   (يصف النتيجة النهائية)

بيان العمل: وهو يجمل العمل والأعـمال (الأنـشطة/الـبرامج) التـي تقـوم بهـا المؤسـسة لتحقيـق غرضها. والرسائل غالبا تتضمن الفعل " يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الارشادية

القيم: وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجـه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة:

- ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟

- ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟

- من المستفيد من عملك؟

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجبيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

ثالثا: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير

احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتا حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا

يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

تحليل STEEP

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- **العوامل الاجتماعية(S (Social**
- **العوامل الفنية (T (Technical**
- **العوامل الاقتصادية (E (Economic**
- **العوامل التربوية. (E (Educational**
- **العوامل السياسية (P (political**

خلاصة الخطوة الثالثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعا: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب

التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتاجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتا ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائما تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامسا: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شئ على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسئولين لتحديد ما إذا كانت هذه

الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد مـن أن الخطـة تجيـب عـلى الأسـئلة المفتاحيـة والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهـاء العمليـة بـسرعة. فالخلاف إن كان خطيرا قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارهـا بواسـطة لجنـة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة: الخطة الاستراتيجية

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة فى إدارة الأزمات.

2. التخطيط التكتيتي (متوسط المدى)

يقـوم هـذا النـوع بترجمـة الخطـط الإسـتراتيجية الى أهـداف محـددة لأقـسام محـددة بالمنظمـة، وبالعادة يكون التخطيط التكتيكي ذو مستوى زمني قصير لا يتعدى العامين، وتؤثر على وحدات أو أقسام معينة في المنظمة. وتحتاج بالطبع الى مصادر متعددة للعمل وميزانية خاصة بها.

3. التخطيط العملياتي (قصير المدى)

هذا النوع يخـتص بالوحـدات الـصغيرة والأقـسام العملياتيـة ويـشرف عـلى الأشـخاص والوحـدات بطريقة مباشرة ويعتبر قصير الأجل اذ لا تتعدى مدته العام الواحد، ويمتاز ببساطته وقلـة تعقيـده مقارنة بالخطط التكتيكية والإستراتيجية.

مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددا من المقومات الأساسية تتمثـل في تحديـد الأهـداف، التنبـؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولا: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[1] درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

ـ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

ـ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

ـ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[2] القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[3] الواقعية في الهدف:

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

ـ أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئا مستحيلا.

ـ أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

ـ أن يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها كما هـو الحـال بالنـسبة لرغبـات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[4] التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[5] مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[6] القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يـتم التنفيـذ وفقـا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

[أ] مقيـــاس زمنـــي: أي تحديـــد فـــترة زمنيـــة محـــددة لإنهـــاء العمـــل المطلـــوب.

[ب] مقيـــاس كمـــي: أي تحديـــد الكميـــة التـــي يـــراد تنفيـــذها خـــلال فـــترة معينـــة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانيا التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

1ـ أن يكون التنبؤ دقيقا قدر الإمكان.

2ـ أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

3ـ أن يكون التنبؤ مفيدا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

4ـ غير مكلف: ـ فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

5ـ أن يكون واضحا.

* ومهما كان التنبؤ دقيقا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثا: السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات

والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعا: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي

يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسا: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:ـ

1ـ الدقة في تحديد الاحتياجات.

2ـ الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

3ـ تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

4ـ الفترة الزمنية.

5ـ التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة:

إن إعداد الخطط ليس عملا سهلا يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة م الجهة المسؤولة

عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتـوفير الإمكانـات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقـة في تحديـد جوانـب الخطـة مـسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطـة، واللجـوء إلى الأسـاليب العلميـة في إعداد الخطة والاستفادة قـدر الإمكـان مـما هـو متـوافر لـدى المخطـط مـن المعلومـات وبيانـات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

[1] الوضوح.

[2] المرونة.

[3] المشاركة في وضع الخطة:

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[4] مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائما أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[5] دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[6] الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة:

أولا: مرحلة الإعداد:

وتشمل

1ـ تحديد الأهداف.

2ـ جمع وتحليل البيانات والمعلومات:ـ وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

3ـ وضع الافتراضات:ـ والإجابة عن كل التساؤلات.

4ـ وضع البدائل وتقويمها.

5ـ اختيار البديل الأنسب.

6ـ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانيا: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثا: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعا: مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ

[1] مراجعة الخطة نفسها

[2] مراجعة التنفيذ

[3] الظروف الخارجية

معوقات التخطيط

1ـ عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2ـ اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.

3ـ عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4ـ إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5ـ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6ـ القيود الحكومية.

7ـ عدم مراعاة التغير في الواقع.

8ـ أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

الفصل الرابع

الهندرة الادارية

إعادة هندسة عمليات الأعمال

تُعد إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering "BPR") نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من (70%) من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها، ويُنظر إلى إستراتيجية إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها مبادرة تنظيمية مُحَرِّكة لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضاء الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة.

يعتبر مفهوم الهندرة أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تعنى بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، وفيما يلي مجموعة المفاهيم المتعلقة بهذا الفكر الإداري الحديث.

1- ماهية إعادة الهندسة (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة

بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جدّي في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة. فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغيرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل؛ التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة و/أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر.

وبالعودة للكاتبين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" وكتابهما المعنون ب: "هندرة المنظمات"، فقد حقق أفضل المبيعات عالميًا، ووصفت مجلة البزنس ويك كتابه بأنه أفضل ما كتب، ووصفت مجلة الفورتشن عمله بأن له تأثير ضخم، ويقرأ بشكل عال.

وقبل الشروع في تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة يكون من المناسب تحديد المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي "Reengineering

Business " والذي يعني إعادة هندسة الأعمال كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها.

ويشير كل من مايكل هامر وشامبي الى مفهوم اعادة الهندسة "هو اعادة التفكير الجـذري واعـادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة. كما نجد تعريف آخر لإعادة الهندسـة بأنهـا تغيـير فـوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فانـه يـشمل تغيـير عمليـات وهياكل تنظيميـة بالإضـافة إلى نمـط الإدارة وسـلوكها ونظـم التعويـضات والمكافـآت بالإضـافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم.

ومنه يلخص القول إلى أن الهندرة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبـات هـذا العـصر عـصر الـسرعة والثـورة التكنولوجيـة، ولقـد أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بمـا تحملـه مـن أفكـار غـير تقليديـة ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاسـتراتيجيات التـي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا هذا.

2- أهداف إعادة الهندسة:

الأهداف الكلية لإعادة الهندسة حسب مايكل ارمسترونج، تتمثل في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء، بشكل محدد، وبذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان:

- التركيز على النتائج، وليس المهام.
- التركيز على النقاط الأكثر منطقية.
- تأدية العملية بشكل مرتب ومسلسل.
- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة.
- يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.
- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات.

3- منهجية إعادة الهندسة:

الخطوات المطلوبة في إعادة الهندسة تتمثل في ما يلي:

- اختيار الأسلوب الذي سيتم بواسطته إعادة الهندسة.
- تحديد دقيق لأهداف العملية.
- اختيار وإيجاز أداوت إعادة الهندسة.

- تحليل الأسلوب الحالي، قد يستخدم هذا التحليل الأسئلة التالية؛ ماذا، كيف، متى، أين، لماذا.

- تحليل المشاكل والقضايا..

- تحديد مجال إعادة التصميم والنتائج التي يجب أن يحققها.

- إعادة تصميم الأسلوب، وتحديد التسلسل المرغوب وتنفيذ الأنشطة والأدوار التي تتعلق بتقديم وإدارة الأسلوب الجديد. مرة أخرى، من الضروري تضمين هؤلاء المهتمين بإعادة تصميم الأسلوب، وبالتالي فهم يمتلكون النتائج، من المهم في تلك المرحلة تحديد أية مشاكل، والتي قد تنشأ من الأشخاص المعنيين لأن أدوارهم ستتغير أو سيتم طلب مهارات جديدة، إذا ما نتج عن البرنامج وظائف أقل ومتغيرة جذرياً، بجب التفكير في المشاكل المحتملة، ولذلك يجب التخطيط للحد من المشاكل.

- التخطيط للإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأسلوب الجديد، مع الاهتمام بأن هناك قضية تغيير في التنظيم، وأنه لابد من اتخاذ قرارات متعلقة بنجاح هذا التغيير.

- تنفيذ الأسلوب الجديد.

- مراقبة التنفيذ وتعديل أو تحسين الترتيبات كما هي مطلوبة.

أما الفوائد المترتبة إذا ما تم القيام بإعادة الهندسة على أكمل وجه يمكن أن ينتج عنه مكاسب نافعة في السرعة والإنتاجية والأداء، ومن الممكن أن يصعب إدارة إعادة الهندسة بكفاءة، ومن المحتمل أن تفشل إعادة الهندسة إن لم تأخذ في الاعتبار التضمينات الخاصة كالثقافة السائدة والقيم والمعتقدات.

4- تصورات خاطئة لإعادة الهندسة:

أن الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة، تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة، وتخفض أخرى العاملين فيها إلي النصف وتسميها إعادة هندسة، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول ما يلي:

- ليست إعادة الهندسة "إعادة تنظيم"؛ حيث تتطلع إعادة الهندسة إلي الشغل المطلوب عمله، وليس إلى هيكل المنظمة، وتعرّف أبنية المنظمة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة، فتصمّم بنية المنظمة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية.

- ليست إعادة الهندسة "تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العـاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز عـلي التفكـير مـن جديـد في الشغل من الألف إلي الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء الـشغل الضروري.

- ليست إعادة الهندسة مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل على أكفأ منظمـة في العالم، ولكنها تبقي عديمة القيمة إذا لم تخدم المـستهلكين بفاعليـة، إذا لم تـؤدّ رسـالتها، وبـذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمـة بأنهـا تكلفة منخفضة، أو جودة عالية، أو استجابة في الوقت المناسب.

إننا نعيش في عالم يختلف كثيراً عن العالم الذي كنـا نعيـشه منـذ سـنوات مـضت، إذ يـشهد العـالم الذي نعيشه كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات، ونـتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسن الذي انعكس أثره على كثـير مـن الأعـمال وأدى إلى الارتفـاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضـافة إلى الجـودة وقلـة التكلفـة في أداء كـل مؤسـسات القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأسـاليب العلميـة الجديدة.

وتأسيساً على ما تقدم، ينبغي على العالم العربي كجزء من هذا العالم أن يعايش ويمـارس التحـولات الكبيرة فما كان صالحاً بالأمس من نظم ومبادئ إدارية لم يعد الأفضل والأكفأ هذه الأيام، وبالتـالي ينصح الإداريون والقادة في عالمنا العربي ومؤسساتنا بإعـادة النظـر في جميـع المفـاهيم والأسـاليب التي كنا نمارسها من خلال الأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء لمواكبة ما يجري حولنـا باقتدار وتميز، وهذا يتطلب الحـرص عـلى تطبيـق وممارسـة جميـع الأسـاليب الحديثـة في جميـع مؤسساتنا وشركاتنا، سواء كانت حكومية أو خاصة، بحيث يكون الهدف هو الوصـول إلى معـدلات عالية في الأداء والإنتاج حتى تستطيع تقديم الخدمات المطلوبة والقـدرة عـلى التنـافس مـن أجـل الاستمرار والبقاء في هذا الزمن الصعب.

وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمؤسسات والشركات تبني فكرة أو أسلوب هندسة التغيير التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة في المؤسسات والـشركات، وينـصح أن يكـون التغيير جذرياً حتى يمكن الوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع من حيث جـودة الخدمـة والسلعة وقلة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات، وبحيث يتم ذلك وفـق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

ولما كان التغيير السريع مطلباً من مطالب منظمات الأعمال في هذا الزمن، فإن تبني أسلوب هندسة التغيير يعتبر من الأساليب الحيوية لإجراء التحولات والتغييرات في المؤسسات والشركات. ولنجاح أسلوب هندسة التغيير لابد من تبني ذلك من قبل الإدارة العليا، حتى لا يحبط أي تفكير غير عادي من خلال البيروقراطية أو الاهتمامات الشخصية.وهذا ما يعرف باسم الهندرة.

لقداعتاد الكثير منا الذهاب إلى عمله يومياً وممارسة المهام والمسؤوليات المناطة بهسواء كانت على شكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية وتشغيلية وغير ذلك، ولكن هل حصل أنتوقف أحدنا لفترات محدودة وسأل نفسه لماذا أقوم بهذا العمل ؟ وما فائدة هذا العمل للعميل أو المستفيد الأخير من الخدمة أو العمل ؟ هل ما أقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التي أعمل بها ؟ وإذا كانت الإجابات بنعمفتابع الأسئلة وأسأل هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل

إن هذه الأسئلة على بساطتها في غاية الأهمية وهي القاعدة الأساسية التي ينطلق منهامفهومالهندرةوالتي تسعإلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلباتهذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية.

ولعلمن المناسب هنا ذكر القصة الواقعية التالية التي حصلت في أحد الشركات في بلد نامي ما

وتدل علىأهمية المراجعة الدورية وضرورة التفكير فيما نقوم به من أعمال رتيبة، وقد بدأت

القصةعندما قام أحد المستشارين في الشركة بمراجعة أنشطة ومهام أحد الأقسام في الشركة

حيثيقوم العاملون في هذا القسم بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بقطع الغيار المستوردة في

دفاتر للتسجيل يتم حفظها بصفة دورية رتيبة وعند سؤال العاملين لماذا يقومونبهذا التسجيل

؟ كانت الإجابة التقليدية بعد قليلاً من الحيرة والذهول إنه طلب منااالقيام بهذا العمل منذ

التحاقنا بهذا القسم وعليك سؤال المشرف فهو أدرى بالسبب. وكانت المفاجأة تكرار الحيرة

والذهول لدى مشرف القسم، وبالتحري والاستقصاء لمعرفة جذور هذا العمل اتضح أن هذه

الشركة قد ورثت نظامها الإداري من قبل شركة أجنبية ينص النظام في بلدها أن يتم التسجيل

بهذه الصورة ليتم مراجعة وفحص هذه السجلات بصفة دورية من قبل موظفي مصلحة

الضرائب بتلك البلد،بينما في بلد هذه الشركة المذكورة لا توجد ضرائب، أو محصلي ضرائب

وهنا يمكن التخيل عن مدى الهدر في الوقت والجهد والقوى البشرية الذي نجم عن

هذه الممارسة الروتينية والتقليدية للأعمال والمسؤوليات دون مراجعة أو إعادة تفكير،

وهو ما تسعى الهندرة إلى تحقيقه ليقوم العاملين بأداء الأعمال الصحيحة

والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها، كماأنه مـن المناسـب هنـا ومـع الحديث عن الهندرة أن يـتم التطـرق إلى أحدقواعـد الفكـر الإبـداعي وهـي قاعـدة الخـروج مـن الصندوق والتي تحفز العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقـات الإبداعيـة الكامنـة في كـل فرد منهم.

إنرياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هـي الـدافع والمحـرك الحقيقـي لمـشاريع الهنـدرة في العالم أجمع، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تـم خلال التـسعينات أن الهنـدرة كانـت عـلى رأس قائمـة الجهـود التـي بـذلتها الـشركات والمـنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، ويكفي أن نعـرف أن مجمـوع مـا صرفتـه الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد عـلى هـذا الاسـتثمار سـيكون أكـبر بكثـير وهو ما تحقق فعلاً لكثير من الشركات. ولا عجب أن قيل أن التغيير ثابـت وهـي جملـة صـحيحة وصادقة بكلمتين متناقضتين فالتغيير شمل كل جوانب الحياة العملية ابتـداء مـن العميـل ومـروراً بالمنافسين وانتهاء ببيئة العمل المحيطة، ففي ما يخـص العميـل أو الزبـون كـما يـسميه الـبعض لا

يختلف اثنان أن عميل اليوم ليس عميل الأمس، فعميل اليوم كثير المطالب واسع الإطلاع، صعب الإرضاء، سهل الفقدان، إرجاعه والاحتفاظ به مكلف وما هذا إلا نتيجة طبيعية للثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي زادت من ثقافة العميل بالمنتجات والخدمات من حوله كما أن المنافسة الشديدة في أسواق.

اليوم أصبحت الحاجة إلى التغيير المستمر ضرورة من أجل البقاء والاستمرار.

أما رياح التغيير التي تجتاح بيئة وأسواق العمل محلياً ودولياً فهي أشد وأشد، فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة وحرب الأسعار وقصر عمر المنتج والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر يجعل الطريق صعباً أمام الشركات التقليدية والرافضة للتغيير نحو الأفضل. وهنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبيةرغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية مع النظر إلى العملاء من برج عاجي مكدس بالأوراق والمعاملات والإجراءات المطولة التي أكل الدهر على بعضها وشرب.

كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي

(Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمـل.

وقد ظهرت الهندرة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شـامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقـة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعـادة النظـر وبـشكل جـذري في كافـة الأنـشطة والإجـراءات والإسـتراتيجيات التـي قامـت عليهـا الكثـير مـن المـنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

لقد عَرف هذان الكاتبان الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصـلاح وتـرميم الوضع القائم.

وأما (رونالد راست) فقال: " أن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيـق طفرات كبيرة في الأداء".

ويصادفنا أيضاً تعريفات أخرى للهندرة:

(الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيـسية لتحقيـق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة و الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال).

وتعرف هندسة التغيير أيضاً بأنها: "إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية والتـي لهـا قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى مـن الإنتاجيـة وفـق معـايير الجودة العالمية".

أو هي: " إعادة نظر أساسية وإعادةتصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلـة في مقاييس الأداء العصرية مثلالتكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة".

وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنهاتركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي:

1- أساسية

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركةوكل فرد وعامل بها النظر في أسـلوب العمـل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤالأنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكـن أداءهبطريقـة أفـضل ؟ كـل هـذه الأسـئلة يطرحهـا مبـدأ الهنـدرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعدالشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

2- جذرية تتضمن الهندرة حلولاً جذريةً لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز بـه أسـلوب الهنـدرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلـولاً عاجلـةً وسـطحيةً لمشكلات العمل ومعوقاته. وبالتالي "فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجـذور ولـيس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديـد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة".

3- هائلة"الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والـشكلية، بـل تهـدفإلى تحقيـق طفـرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء". ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجـاح نتـائج هائلة في نسبة تحسين الـدخل والأربـاح وزيـادة الإنتاجيـة وتقلـيص الـزمن الـلازم لإنجـاز العمـل وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وتضمنت كتب الهندرة المختلفة الكثير من تجارب الـشركات التـي طبقت الهندرة بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها هذه الشركات في مجالات متعددة.

4- العمليات

يتميز مبدأ الهندرة بتركيـزه عـلى نظـم العمـل أو مـا يعـرف بالعمليـات الرئيـسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتـداء مـن اسـتلام طلـب العميـل إلى أن يـتم إنجـاز الخدمـة المطلوبـة.

ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبيات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاءالعمل.

خصائص الهندرة

- إعادة بناء من الجذور.

- تختلف تماماً عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد.

- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.

- تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء.

- تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة.

- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لأن تكلفتها تفوق قيمة نتائجها.

- تميل للرقابة اللاحقة وتقليص ضوابط الرقابة السابقة مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.

- الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها

شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عـدد الجهـات التـي تعـالج مهمـة واحدة معينة

- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهـو ترتيـب الخطـوات المتتالية للعمل.

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.

- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقـة بالوظيفـة فهـو لم يعـد مجـرد منفـذ ولكنـه مـشارك ومسئول

- تقليل المركزية وتقليل الإجـراءات اللازمـة للعمـل (مثـل قيـام الإدارة المعينـة بـشراء احتياجاتهـا السريعة بدلاً من مخاطبة إدارة المشتريات).

- تعدد خصائص العمليات حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتـى تتناسـب مـع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.

- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.

- توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تخفيف إجـراءات الرقابـة والاتجـاه نحو الرقابة الذاتية.

- تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة

إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمـل وإعـادة هندسـة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من اجل تحقيق تحـسينات جوهريـة فائقـة في معـايير الأداء الحاسـم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيـا المعلومـات المتطـورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العمليـة التـي تعنـي مجموعـة مـن الإجـراءات والأنـشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع الـشركة وهـي تحقق الفوائد التالية: - تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة.

- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.

- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.

- تركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.

- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.

- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.

- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.

- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي.

عناصر الهندرة

كما هو واضح من التعاريف التي أوردناها فإن عناصر الهندرة هي التالية:

1 ـ أن يكون التغيير أساسي

الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال، من أمثلة الأسئلة التي تطرح:- لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل ؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف الشركة ؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2 ـ أن يكون التغيير جذري

الهندرة تهدف إلى تغير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييراً سطحياً أي تحسين وتطوير ما هو موجود، والتغيير الجذري يعني إعادة بناء ما هو قائم بحيث يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف الشركة.

3 ـ أن تكون النتائج جوهرية وضخمة

تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدرجياً.

4 ـ أن يكون التغيير في العمليات

يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسئوليات الوظيفية فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام.

5 ـ أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات

الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغير الجذري الذي يحقق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت.

6 ـ أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الإستنتاجي

الهندرة تعتمد على الاستقراء والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير والتطوير، لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة تم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

مبادئ الهندرة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.

- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.

- تصنيف عمل استثمار المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.

- التعامل مع الموارد في كل أنحاء الشركة.

- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.

- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.

- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

- معرفة نقاط الضعف من الجذور.

مفاهيم الهندرة:

- إعادة التفكير في العمل.

- اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية.

- معالجة المعلومات في موقع مستخدميها.

- جعل المواطنين والعملاء جزء من نظام المعلومات الالكتروني.

- الخدمة الذاتية.

- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.

- الاحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية.

- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة.

- تقديم الرعاية الصحية.

- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.

- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.

- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.

- الاستغناء عن القيود الرقابية.

- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلاً من السفر والتنقل.

- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.

- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.

- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأراء المواطنين.

أهداف الهندرة:

إن الشركة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:

ـ تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الشركة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، آي انه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم.

ـ التركيز على العملاء: الهندرة تهدف إلى توجيه الشركة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

ـ السرعة: الهندرة تهدف إلى تمكين الشركة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

ـ الجودة: تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.

ـ تخفيض التكلفة: تخفيض التكلفة هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

إذن الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء منظمات الأعمال يكفل تحقيق الأمور التالية:

- سرعة الأداء.

- تخفيض التكلفة.

- جودة المنتج.

- تبدأ من نقطة الصفر.

- تركز على العمليات الإدارية.

- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل.

- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.

- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً.

- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.

- تطور بيئة إدارية تعتمد على العمليات.

- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي"... الخ

النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة:

إن تطبيق عملية الهندرة داخل الشركة يعد خطوة مهمة جداً لتطوير المنظمة، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهندرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي

- أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للشركة.

- يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل الشركة.

- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها.

- إشراك كافة العاملين في الشركة بعملية الهندرة والعمل على تدريبهم.

- أن تخدم عملية الهندرة الأهداف والخطط الإستراتيجية للشركة.

- أن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل الشركة وليس من خارجها.

عوامل فشل عملية الهندرة

أن نجـاح عمليـة الهنـدرة يعتمـد عـلى تـشخيص الخطـأ وتجنبـه، والأخطـاء تكـون موجـودة دائماً وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي:

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.

- عدم التركيز على العمليات، عدم اختيار العمليـة التـي سـيتم هنـدرتها بالـشروط والأسـس التـي وضعت لذلك(مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجـراءاً،... الـخ) بـل تـم اختيارهـا بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.

- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب إعادة الهندسـة إعـادة تـشكيل المفـاهيم وتكـوين اتجاهات العاملين.

- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة.

- التراجع المبكر عن عملية الهندرة.

- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريـق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده.

- تحديد موارد محددة لعلمية الهندرة وعـدم تخـصيص المـوارد الكافيـة للعمليـة (المـال، الوقـت، الأفراد...).

- إطالة تطبيق عملية الهندرة، أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهـد في دراسـة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل عـلى اسـتنباط الأفكـار المبدعـة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكـثر في العمليـة الحاليـة كلـما ارتـبط بأسـلوب العمـل الحالي أكثر.

- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عمليـة اتخـاذ القـرارات داخـل المنـشأة التـي تقـوم بإعادة البناء - عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذيـة حيـث أنهـا مـن أكـثر أسـباب فـشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات.

- اعتبار بعـض الجهـات مـشاريع الهنـدرة فرصـة للـتخلص مـن بعـض المـوظفين المـسببين لـبعض المشكلات لديها فتقوم بترشـيحهم لعـضوية فريـق الهنـدرة أو عـدم قيـام بعـض الجهـات بـإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال لديها.

- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.

- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.

- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون مدير الشركة على وشك التقاعد.

من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة ؟

يبين خبراء الهندرة أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

I- المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهي التي يكون أدائها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح , فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

II- المنظمات التي في طريقها للتدهور:

وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع

التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

III- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

إعادة هندسة الموارد البشرية

وتتم هذه العملية عبر النقاط التالية:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرائق اليابانية.

- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.

- رقابة الروح المعنوية وقياسها.

- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح.

- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم.

- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.

- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة.

- إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية.

- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين.

دور تكنولوجيا المعلومات في الهندرة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جداً في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.

- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.

- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.

- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.

- انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.

- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني ولوحات الإعلان الالكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.

- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.

- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.

- توفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر والاختبارات لإعادة تحديد مستويات الأداء باستخدام النظم الآلية - معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.

- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

المراجع

1. مروان شريف أحمد، " تطوير الأداء الإداري بمكاتب التربية والتعليم محافظة لحج على ضوء مداخل الابداع الاداري"، جامعة صنعاء، 2015م.

2. دراسة بعنوان "أثر التنسمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"/ عزه أبو شقدم – رزان الشيخ ياسين - معتز سعيدي – مجد المصري 2010 – 2011م

3. رفيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق،رسالة ماجستير،،دراسة حالة الجزائر، 2001-2011

4. د. ماهر المجتهد، "التقانات الحديثة و أثرها في عملية التطوير الإداري "، محاضرة،،بيروت، 1-3- يويو-2003

5. عدنان ماشي والي،التطوير الإداري المهام والواجبات،2009

6. نجم العزاوي، طلال نصير، "ثر الإبداع الإداري على حسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة"، جامعة سعد

دحلب – البليدة – كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير، للفترة 18-19-2011/5

7. ريم بنت عمر الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الـوظيفي" دراسـة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعـة الملـك عبـد العزيـز بجـدة، 2013م. رسـال ماجستير

8. مروان شريف أحمد، " تطوير الأداء الإداري بمكاتب التربية والتعليم محافظة لحج عـلى ضوء مداخل الابداع الاداري"، جامعة صنعاء، 2015م.

9. م. عالية جواد محمد علي، م. سيف الـدين عـماد احمـد كليـة،" اثـر تمكـين العـاملين في التطـوير التنظيمـي"، دراسـة اسـتطلاعية لاراء عينـة مـن العـاملين في الـشركة العامـة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الادارة والاقتـصاد-جامعـة بغـداد، كليـة اقتـصاديات الاعمال -جامعة النهرين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العـدد الـسادس و الثلاثون، 2013م.

الفهرس